



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU
POMOCÍ VYBRANÝCH METOD**

ANALYSIS OF THE SELECTED COMPANY BY USING THE SELECTIVE METHODS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Vaníčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Veronika Vaníčková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současného stavu
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vhodně zvolenými metodami strategické a ekonomické analýzy (především PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, SWOT analýza) analyzovat AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.
Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. i oboru jeho podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1-11-5.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. New York: Free Press, 1980.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1386-1.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K.BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-74-0-154-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. pomocí vhodně zvolených metod. Na jejich základě je provedeno doporučení a návrhy na zlepšení odhaleného stavu společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., které vyplývá ze zjištěných výsledků plynoucích z provedených analýz.

Abstract

This master's thesis is focused on the analysis of the AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. company with the suitable methods. Based on them there are suggestions to improve the current situation of the AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. which was found from the analysis results.

Klíčová slova:

analýza společnosti, SLEPT analýza, Porterův model, analýza 7S McKinsley, SWOT analýza, Quick test, nákladní automobily

Key words:

analysis of the company, SLEPT analysis, Porter's model, 7S McKinsley analysis, SWOT analysis, Quick test, trucks

Bibliografická citace práce

VANÍČKOVÁ, V. *Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 106 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. 05. 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc. za cenné rady a připomínky při tvorbě této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině, Jarmile Vaníčkové, za korekturu psaného textu a Martinu Vaníčkoví za konzultace analytické části včetně námětů ke zlepšení a upřesnění použitých informací. Na závěr bych ráda poděkovala svému oponentovi Ing. Rostislavu Vintrovi za to, že se zhostil této funkce.

Obsah

Úvod	8
Cíl práce, metody a postupy zpracování.....	9
1 Teoretická část práce.....	10
1.1 Strategie.....	10
1.1.1 Podnikatel jako stratég.....	11
1.1.2 Strategická analýza	11
1.1.3 Strategické řízení	12
1.1.4 Strategické cíle.....	12
1.1.5 Okruhy orientace strategické analýzy	12
1.2 Analýza obecného okolí společnosti.....	13
1.2.1 SLEPT analýza	14
1.3 Analýza oborového okolí společnosti	17
1.3.1 Porterův model.....	17
1.4 Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	21
1.4.1 Analýza 7S	21
1.5 Kralickův Quick test	25
1.6 SWOT analýza	28
2 Analýza současného stavu.....	32
2.1 Informace o společnosti	32
2.2 Historie společnosti.....	34
2.3 Analýza prodeje společnosti	34
2.3.1 Zákazníci.....	36
2.3.2 Prodaná vozidla.....	38
2.4 Nabízené zboží	40
2.5 SLEPT analýza.....	41

2.5.1	Sociální faktory	41
2.5.2	Legislativní faktory	42
2.5.3	Ekonomické faktory	45
2.5.4	Politické faktory	48
2.5.5	Technologické faktory	49
2.5.6	Ekologické faktory	50
2.6	Porterův model	51
2.6.1	Vyjednávací síla odběratele	51
2.6.2	Vyjednávací síla dodavatele	53
2.6.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	54
2.6.4	Hrozba nových substitutů	55
2.6.5	Rivalita firem na daném trhu	55
2.7	Analýza 7S	57
2.7.1	Strategie	57
2.7.2	Struktura.....	58
2.7.3	Systém řízení.....	59
2.7.4	Styl řízení	59
2.7.5	Spolupracovníci	59
2.7.6	Schopnosti.....	59
2.7.7	Sdílené hodnoty	60
2.8	Kralický Quicktest	60
2.9	Swot analýza	63
2.10	Výsledky analýz	65
3	Vlastní návrhy řešení.....	66
3.1	Získávání nových zákazníků	66
3.2	nákupu pozemku a tvorby zázemí společnosti	69

3.3	Zaměstnanci	72
3.4	Reklama.....	79
3.5	Pronájem vozidel - rozšiřování nabídkových služeb společnosti	80
3.6	Shrnutí vlastních návrhů řešení	81
Závěr		83
Seznam použité literatury		84
Seznam zkratek		90
Seznam tabulek		91
Seznam obrázků		92
Seznam grafů.....		93
Seznam příloh.....		94

Úvod

Pro vypracování diplomové práce byla zvolena analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod, konkrétně analýza společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. Důvodem volby vypracování závěrečné práce na zvolenou firmu je zejména autorova vlastní zkušenost s fungováním této organizace. Jedná se o rodinnou společnost, ve které měla autorka práce příležitost pracovat, vzdělávat se a načerpat zkušenosti pro budoucí zařazení do pracovního procesu. Dalším důvodem volby uvedeného tématu, byla autorčina snaha zužitkovat načerpané znalosti a dovednosti, kterých získala během celého vysokoškolského studia z hlediska účetnictví, financí, daní, marketingu a managementu.

Společnost AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. je v provozu na českém trhu šestým rokem a za své působení v oblasti nákupu a prodeje nových i ojetých nákladních automobilů prošla řadou změn a zdokonalení, které se podepsaly na stávající situaci společnosti. Každé jednotlivé rozhodnutí, které společníci v rámci podnikání učinili, mělo vliv na jejich budoucí rozhodnutí a veškeré chybné kroky, jež byly učiněny, měly pozitivní dopad na jednání manažerů v následujících letech.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. V první kapitole jsou zaznamenána teoretická východiska (strategie, analýza obecného okolí firmy, analýza oborového okolí společnosti, vnitřní analýza prostředí, Kralickův Quick test a SWOT analýza), která jsou podkladem pro druhou část práce, ve které dochází k hodnocení situace společnosti na základě výše zmiňovaných analýz. V závěrečné 3. části jsou následně navržena opatření, která mohou pozitivně ovlivnit stávající situaci v podniku a zlepšit její postavení na trhu obchodu s nákladními, zemědělskými a stavebními vozidly. Tato opatření vyplývají z předchozí části, která analyzovala vývoj i současný stav společnosti a identifikovala faktory, jimiž je firma ovlivněna.

Cíl práce, metody a postupy zpracování

Cílem diplomové práce je provést analýzu společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. pomocí vhodně zvolených analýz, na jejichž základě budou navržena doporučení a následně opatření, jež povedou ke zlepšení současné situace.

Aby mohlo být dosaženo výše zmiňovaného cíle, je nutností získat teoretické poznatky k uvedeným analýzám, zpracovat informace o zkoumané společnosti, provést analýzu a na jejím základě navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu. Provedená analýza společnosti se skládá z dílčích analýz, jež budou zahrnuty do analytické části a jsou pokládány za částečné cíle. Dílčí analýzy musí být provedeny poctivě, aby mohly být vyhodnoceny komplexně a tím přispěly k nezájatému pohledu na podnik. Za dílčí cíle je považováno:

- provedení **SLEPTE analýzy**, která zkoumá obecné okolí podniku;
- analyzování společnosti z hlediska oborového okolí za pomoci **Porterova modelu 5-ti konkurenčních sil**;
- provedení **McKinsey analýzy 7S**, jež se zabývá analýzou vnitřního prostředí společnosti;
- posouzení finanční situace podniku pomocí **Kralickova Quick testu**;
- na základě výsledků předchozích analýz provést **SWOT analýzu**, která se zaměřuje na vnější a vnitřní prostředí organizace, identifikuje a hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

Zdroje informačních dat budou čerpány jak externě, tak interně. Externí data budou získány studiem webových stránek k dané problematice, legislativ, statistických údajů a odborné literatury. Interní data budou získány z účetních závěrek, webových stránek společnosti a interních dokumentů firmy AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., jež měla autorka možnost obdržet.

1 Teoretická část práce

V teoretické části diplomové práce je pojednáváno o teoretických poznatcích, které byly získány na základě studia odborné literatury. Podkapitoly byly věnovány strategii, analýze obecného okolí společnosti, analýze oborového okolí, na kterou navazuje analýza interního prostředí, dále Kralickův Quick test a SWOT analýze.

1.1 Strategie

Úspěch v podnikání závisí převážně na včasném předvídání tržních příležitostí a následné řešení eventuálních problémů strategického charakteru. Obecné vývojové trendy by měly být managementem zohledněny při strategických rozhodnutích. Pokud zohledněny nejsou, může se z příležitosti stát hrozba. Při strategickém řízení je třeba brát v potaz hlavně faktory podnikového okolí, kterými jsou například potřeby zákazníků, vývoj legislativy, daňové soustavy, ekologické požadavky a chování konkurence a jednotlivých dodavatelů. Nelze zanedbávat ani faktory, jenž souvisejí s prostředím interním.¹

Rozhodování uskutečňovaná ve strategickém řízení velkou mírou ovlivňuje úspěšnost podnikání, protože vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje, které pomáhá podniku předvídat budoucí příležitosti a problémy. Strategie dává jasný směr a cíle podniku, které dávají zaměstnancům pocity jistoty, díky kterým lidé efektivněji pracují. Strategické řízení napomáhá ke zvýšení kvalit managementu a vede řídící osoby ke zkvalitňování svého rozhodování. Dále napomáhá zlepšování komunikace uvnitř podniku, motivovat zaměstnance a koordinovat projekty. Někteří odborníci odhadují, že rozhodování, které je uskutečňováno na bázi strategické úrovně řízení, ovlivňuje úspěšnost podnikání až z 80 %. Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí převážně na včasném předvídání tržních příležitostí a následné řešení potenciálních problémů z hlediska strategie. Rozpoznání hodnocení a následné uplatňování poznatků o vývojových tendencích v řízení společnosti je jedním z nejvýznamnějších požadavků, jež jsou kladeny na vedoucí pracovníky.²

¹ KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*, s. 1.

² tamtéž, s. 1-3.

„V odborné literatuře lze nalézt značné množství pojetí, přístupů a konceptů strategického řízení, o nichž většinou není možno formulovat obecně platné soudy stran jejich úspěšnosti při jejich aplikaci v praxi. Vždy je nutno vycházet z podmínek konkrétní organizace.“³

1.1.1 Podnikatel jako stratég⁴

Hlavní postavou v podniku je samotný podnikatel, který je často srovnávám s umělci pro svoji schopnost tvořit, alternativně myslet, jednat spontánně a měnit představy ve skutečnost. Snahou každého podnikatele by měla být ctižádost vytvořit něco, co zůstane a zároveň nebude ovlivněn konvencemi či tradicemi. Podnikatel je odkázán na okolí, kterým mohou být zaměstnanci a spolupracovníci, dodavatelé, odběratelé. Důležitou roli hraje osobnost podnikatele, který musí své okolí umět nadchnout, probudit v nich zájem a přesvědčit je o svých představách, aby mohlo dojít k realizaci.

1.1.2 Strategická analýza⁵

Prioritou pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení strategické výhody je převážně nalézt souvislost mezi podnikem a jeho okolím. Procesem formulace strategie se rozumí systematický postup pro identifikaci a následnou analýzu vnějších faktorů působících na podnik ve vztahu se zdroji a schopnosti podniku. Základy pro formulaci strategie vyplývají z dosažených výsledků strategické analýzy, která obsahuje různé techniky, které identifikují vztahy mezi okolím podniku, odvětvím, konkurencí a potenciálem společnosti. Cílem strategické analýzy je nejprve identifikovat a následně analyzovat a zhodnotit všechny relevantní faktory, o nichž předpokládáme, že budou mít vliv na konečné zvolení cílů a strategie podniku. Nesmí se opomíjet posouzení vzájemných vztahů a souvislostí, které mezi faktory existují. Strategie není založena pouze na předvídání budoucnosti, ale musí se snažit aktivně budoucnost vytvářet v sektorech, kde je zainteresovaná (obory, segmenty, regiony). Vytváření budoucnosti podniku je založeno na pochopení faktorů, které následnou dobu ovlivňují a aplikace výsledků v náskoku oproti konkurenci.

³ KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*, s. 3.

⁴ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 20-21.

⁵ SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 8-9.

1.1.3 Strategické řízení⁶

Proces strategického řízení může být uváděn jako posloupnost logiky, který vysvětluje jednotlivé vztahy mezi vstupy a výstupy a popisuje soubor pojmů vyjadřující individuální nebo kolektivní aktivity/činy. Dále strategické řízení může být posloupnost událostí a aktivit, které popisují, jak se jevy mění v čase. Jedná se o dynamický proces sladění strategií výkonnosti a obchodních hodnot při neustálém procesu tvorby a určování směru vývoje podniku. Organizace musí být v každém okamžiku připravena efektivně reagovat na problémy i příležitosti v podniku. Osoby na řídicích pozicích v různých oblastech i na odlišných úrovních rozhodují na základě svého uvážení, a i když se to na první pohled nemusí zdát, jejich počínání mohou být považována za strategická. Každá společnost řízená strategicky musí být natolik flexibilní, aby mohla být schopna přijímat i překonávat vznikající změny.

1.1.4 Strategické cíle⁷

Cílem podniku je určitý žádoucí stav, kterého se společnost snaží dosáhnout skrze svoji existenci a svou činnost. Jednotlivé strategické cíle tvoří podstatu strategií a stupeň dosažení cílů označujeme za nejdůležitější kritérium hodnocení činností podniku. Cíle by měly být vymezeny dle SMART, kdy jednotlivé písmena v tomto slově znamenají požadované vlastnosti cílů. Písmeno S je zkratkou anglického slova stimulation, které nám říká, že cíle podniku musí stimulovat k dosažení nejlepších výsledků. M vyjadřuje měřitelnost dosažených výsledků a A udává podmínku, že zvolené cíle by měly být přijímané i ze strany vykonavatelů. Písmeno R ve slově SMART nám říká, že zvolené cíle by měly být dosažitelné a poslední písmeno T určuje časové rozpětí. Možnými kategoriemi zvolených cílů je: ziskovost, růst podniku, kvalita výrobků a služeb, podíl na trhu, spokojenost zákazníků a vědecko-technologický rozvoj.

1.1.5 Okruhy orientace strategické analýzy⁸

S ohledem na cíle strategické analýzy vymežujeme dva základní okruhy zaměření: orientace na vnější prostředí podniku a vnitřní zdroje a schopnosti podniku. Je důležité brát v potaz vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.

⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 26-27.

⁷ SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 2-3.

⁸ tamtéž, s. 10-11.

Primárními fázemi strategické analýzy jsou:

- **analýza okolí** - zabývá se identifikací a rozбором jednotlivých faktorů z okolí podniku ovlivňující jeho strategickou pozici a vytvářející potenciální příležitost a hrozbu pro jeho činnost. Na makro-úrovni se používá PEST analýza, která se zabývá analýzou politických ekonomických, socio-kulturních a technologických vlivů makro-okolí. Její výsledky se promítají do dalších částí strategické analýzy, konkrétně do SWOT analýzy. Hlavním cílem této metody je podnítit vedení společnosti, aby se zabývali širšími faktory a jejich vzájemnými souvislostmi. Tím se stanou vnímavější k hrozbám a příležitostem vznikajících v okolí podniku. Na mikro-úrovni je tradičním přístupem model pěti sil - Porter, který je zaměřený na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví. Vlivy okolí podniku hrají významnou roli v procesu tvorby strategických cílů, kdy predikci vývoje základních faktorů ovlivňujících strategii podniku označujeme jako jeden z nejobtížnějších kroků strategické analýzy;
- **analýza vnitřních zdrojů a schopností** - identifikuje zdroje a schopnosti podniku, aby byla společnost schopna reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Komplexní analýza vnitřních zdrojů a schopností směřující k identifikaci specifických předností podniku je hlavní konkurenční výhodou.

1.2 Analýza obecného okolí společnosti

Analýza okolí podniku se zabývá vnějším prostředím organizace a to většinou mimo rámec možností ovlivnit je. Jedná se například o mezinárodní prostředí, národní prostředí, podnikatelské prostředí, ve kterém podnik operuje a vnitřní prostředí organizace. Firma analyzuje své okolí, aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, kde působí a mohla reagovat na neustálé změny a tím si zajistila své přežití. Dále aby mohla analyzovat své interní možnosti a vytvořila si pevnou základnu pro své strategické aktivity. Při analýze okolí se monitoruje okolí podniku s cílem určit, jaké jsou příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit budoucí vývoj organizace.

Při analýze obecného okolí podniku jsou zkoumány trendy jak zahraničního, tak i domácího prostředí.

Trendy prostředí jsou:

- analýza mezinárodního okolí - všechny domácí sektory jsou ovlivňovány mezinárodními událostmi, tedy mezinárodní okolí má přímý vliv na organizace. Novým trendem ve světě je, že stovky nadnárodních společností mezi sebou spolupracují a vyměňují si technologie a výrobní schopnosti, čímž uzavírají partnerství. Vedle technologicky rozvinutých zemí, kterými jsou Japonsko, Švédsko, USA a mnoho dalších, se objevily země, které těží z globalizace. Země jako Čína a Indie, které k rozvoji inovačního potenciálu dokázaly využít poznatky a tím postupně přešly od tvorby kopií k vlastnímu vývoji;
- analýza domácího okolí - je to rozbor vzájemně propojených společenských, ekonomických, legislativních, politických, technických a ekologických trendů, které mají vliv na podnik. Analýza je považována za všeobecnou a platí pro všechny organizace. Zde řadíme metodu SLEPTE, která je někdy uváděna jako PEST, SLEPT a nebo PESTLE analýza.⁹

1.2.1 SLEPT analýza

Analýza sloužící ke zkoumání různých vnějších faktorů působící na organizaci. Metoda se využívá pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, které mohou ovlivnit organizaci. Získávaná data slouží jako podklad pro vypracování prognóz, které mohou sehrát významnou roli v rozhodovacích procesech o budoucím směřování dané organizace.¹⁰

Někdy také PEST analýza (s vynecháním písmene L). Tato zkratka má svůj původ v anglickém jazyce a vymezuje oblasti zájmu externí analýzy. Je možno přiřadit české termíny k individuálním písmenům SLEPT. Jednotlivé oblasti analýzy mají společné

⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 40-42.

¹⁰ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 178.

prvky, a proto například otázka posouzení daní může být podnikatelem chápána jako legislativní nebo ekonomický faktor.¹¹

Metodou SLEPTE analyzujeme faktory vnějšího prostředí, které by případně mohly v budoucnu být příležitostí a nebo hrozbou pro hodnocenou organizaci. Faktory vnějšího prostředí jsou:¹²

- sociální faktory - mohou ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale také samotnou nabídku. Rozbor společenských trendů bere v úvahu pohled obyvatel na svět, na spoluobčany, na organizaci, na životní styl a životní úroveň obyvatelstva. Dále bere v úvahu dostatek pracovních sil, vzdělání, změnu rodinné struktury, rozdělení příjmů a změnu kupní síly, sociální trendy jako je využívání IT a přenosných komunikačních nástrojů, virtuální nákup a demografické změny (trend populace, stárnoucí populace).¹³ Dle Grasseové M. jsou sociální faktory chápány dle demografické charakteristiky jako je velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické a etnické rozložení. Z makroekonomické charakteristiky je to potom rozložení příjmů a míra zaměstnanosti. Z pohledu sociálně kulturního se jedná o životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti, které jsou běžné u potenciálních zaměstnanců,¹⁴
- legislativní faktory - jsou z velké části ovlivňovány státem, kde organizace působí. Existuje celá řada právních norem, zákonů a vyhlášek, které upravují a vymezují prostor pro podnikání a tím mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Jedná se o daňové zákony, státní regulace hospodářství, regulace importu a exportu, zákony o ochraně životního prostředí, občanský zákoník, ochrana osobního vlastnictví a zdravotní a bezpečnostní zákon;¹⁵
- ekonomické faktory - podnik je při svém rozhodování ovlivněn vývojem makroekonomických trendů a míra ekonomického růstu má vliv na úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah příležitostí, případně také

¹¹ KORÁB, V., J. PETERKA, M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*, s. 47.

¹² GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 179.

¹³ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 42.

¹⁴ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 179.

¹⁵ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 43.

hrozeb, se kterými se podnik setkává. Z hlediska rozboru hospodářských trendů je třeba analyzovat, jak vysoké je daňové zatížení, zda jsou překážky v exportu či importu, jaká je cenová politika, úroková míra a velikost inflace. Dále se sleduje míra dostupnosti úvěrů, míra ekonomického růstu, velikost HDP, dostupnost energií a jejich nákladovost;¹⁶

- politické faktory - mohou hodnotit politickou stabilitu země, ve které organizace působí, její formu, stabilitu vlády, klíčové orgány a úřady, existenci a vliv politických osobností a politickou stranu, která je u moci. Dále to může být hodnocení externích vztahů jako je dopad zahraničních konfliktů a regionální nestability, vliv různých politických skupin a politických postojů, které znázorňují vztah vůči privátním a zahraničním investicím;¹⁷
- technologické faktory - každý podnik se pohybuje v nějakém společenském prostředí a nikdy nestojí zcela sám - izolovaně, proto je důležité sledovat změny v této oblasti, které mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik nachází. Především předvídatost vývoje směrů technického rozvoje může významně ovlivnit úspěšnost podniku. Sleduje se rychlost změny tempa technologie v daném oboru, množství finančních prostředků, jenž je věnováno na vědu a výzkum, výši výdajů na průzkum průmyslu, v němž podnik působí, nové pracovní metody a techniky, distribuční mechanismy (internet), možné substituty, náklady vyplývající z investice a následně výhody, jež plynou z inovace;¹⁸
- ekologické faktory - každé prostředí či země má své specifické přírodní a klimatické vlivy a globální environmentální hrozby, mezi které řadíme čerpání obnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování nebo klimatické změny. Dále jsou řešeny legislativní omezení, která jsou spojena s ochranou životního prostředí.¹⁹

¹⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 44-45.

¹⁷ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 179.

¹⁸ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 48.

¹⁹ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 180.

1.3 Analýza oborového okolí společnosti

Podstatou tvorby konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho okolí, ačkoliv je toto okolí široký pojem a obsahuje mnoho vlivů, jež na podnik působí. Klíčovým aspektem je prostředí, v němž firma působí a zároveň i soutěží. Struktura odvětví má velký vliv na taktizování v konkurenční prostředí a stanovení strategie firmě potenciálně dostupných. Intenzita konkurence v oboru podnikání firmy není věcí náhody, spíše vyrůstá z podhoubí jeho ekonomické struktury.²⁰

Analýza samotného podniku je předpokladem úspěšného rozvoje podnikové strategie, kde velký význam zaujímá postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí. Tvůrci strategického plánu musí velmi dobře rozumět tomu, jak působí jednotlivé faktory a následně jaký mají vliv na podnik. V případě analýzy klíčových konkurentů umožňuje podniku předejít překvapení stávající anebo nové taktiky konkurentů, popřípadě vyhledat potenciální konkurenty a rozpoznat jejich hrozby pro společnost. Dále tato analýza umožňuje podniku zrychlit dobu reakce na kroky konkurence a co je nejdůležitější, předběhnout konkurenci v klíčových strategických rozhodnutích neboli vědět, co chce konkurence učinit a být o krok vpředu. Výsledkem podnikové analýzy jsou odpovědi na otázky: Kde jsme? Jak jsme se sem dostali? A kde budeme v budoucnu?²¹

Dle Michaela Portera je stupeň a charakter konkurence v rámci odvětví závislé především na tom, jaké jsou vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů, jaké je ohrožení ze strany konkurentu a nebezpečí skrze existenci substitutů výrobků / služeb a velikost soupeřivosti mezi podniky v daném odvětví.²²

1.3.1 Porterův model

Porterův model neboli model konkurenčních sil, zkoumá reálně existující nebo potenciální konkurenty našeho podniku²³ a předpokládá se, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují jak ceny, tak i náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Podle Portera je nezbytné, že před tím, než podnik

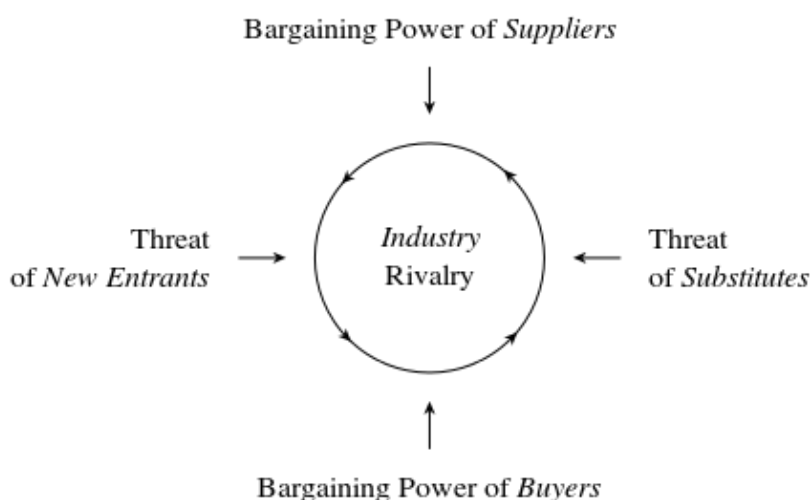
²⁰ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 3.

²¹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 49.

²² tamtéž, s. 49.

²³ KORÁB, V., J. PETERKA, M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*, s. 49.

vstoupí na trh daného odvětví, musí analyzovat tzv. pět sil, které svědčí o atraktivitě odvětví. Model je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku v daném oboru je určována na základě působení pěti základních činitelů, které zdůrazňují všechny základní složky odvětvové struktury, jež mohou být v daném odvětví výhodné pro konkurenci. Důležité je brát v potaz, že každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu, a proto nebudou mít všechny z těchto pěti sil stejný význam. Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí podniku.²⁴



Obrázek 1: Grafické znázornění Porterova modelu (Zdroj: WIKIPEDIA. Porter's five forces analysis. *Cs.wikipedia.org* [online].)

Jednotlivé složky odvětví jsou prozkoumány následovně:

- vliv odběratele - v odběratelském řetězci existuje možnost, že dodavatel rozšířením svého podnikání se posune do sféry podnikání svého původního odběratele - zákazníka a stává se jeho konkurencí. Příkladem můžeme být případ úspěšného pekaře, který ke svému pekařství přistaví prodejnu s pečivem nebo dokonce obchod s potravinami.²⁵ Odběratel, jako jeden ze zainteresovaných skupin, může mít velký vliv na aktivity firmy v případě, že existují substituty dodávek, velké množství dodavatelů ve stejném oboru a na stejném území, nakupovaný předmět přestává být pro odběratele důležitý, nákupy zákazníka představují velké procento z celkového prodeje společnosti, nakupovaný

²⁴ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 191.

²⁵ KORÁB, V., J. PETERKA, M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*, s. 50.

předmět je dostatečně standardizován a zákazníci si snadno mohou najít jiného dodavatele;²⁶

- vliv dodavatele - v dodavatelském řetězci existuje možnost, že nás odběratel se rozhodne si do budoucna zajišťovat námi nabízené produkty a služby vlastními silami. Příkladem může být situace, kdy pekař nabízí své produkty supermarketu, který doposud zajišťoval pekaři pravidelný příjem, ovšem nyní se market rozhodl postavit si vlastní pekárnu, kde bude péct vlastní produkty. Takže nejenom, že pekař ztratí svého zákazníka, ale zároveň si vytvoří konkurenci.²⁷ Síla dodavatele je závislá na: vzdálenosti dodavatele od volné konkurence, nakupující podnik není důležitým zákazníkem, vstup je pro kupujícího důležitý a výrobky dodavatele jsou pro kupujícího jedinečné jen do té úrovně, kdy kupující má vysoké náklady na přechod od jednoho dodavatele k druhému;²⁸
- stav soupeřivosti – odvětví, na které působí velké množství silných konkurentů, není příliš přitažlivé. V případě, že se odvětví zmenšuje anebo stagnuje, rivalita v odvětví se zvětšuje, protože podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jen na úkor svých konkurentů. Mezi další faktory působící na rivalitu firem v daném odvětví jsou vysoké fixní náklady, které zapříčiňují tlak na podnik, který musí naplňovat své kapacity i v případě poklesu ceny. Tento faktor může vést k cenovým válkám. Následujícími faktory, které způsobují zhoršení rivality, patří velký zájem konkurentů zůstat na trhu, jejich vysoký počet a převážně malé rozdíly mezi produkty a službami. Důležité je si klást otázku: Jak můžeme zlepšit naši pozici vůči našim konkurentům?;²⁹
- hrozba náhražek – z rizika konkurence substitutů plyne ohrožení našich produktů na trhu produkty jinými, více či méně podobnými, které námi nabízené produkty z určitého hlediska nahrazují. Příkladem může být pekař, který nabízí „klasické bílé“ pečivo a obchod se „zdravou výživou“, který nabízí speciální sójové a tmavé pečivo. Svojí specifikací a zaměřením se snaží přetáhnout

²⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 50.

²⁷ KORÁB, V., J. PETERKA, M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*, s. 50.

²⁸ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 50.

²⁹ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 192.

zákazníky běžného pekaře na svoje odlišné produkty. Další příkladem může být konkurence substitutů u produktů zábavy, kdy se zákazník rozhoduje mezi zakoupením lístku do kina a zhlédnutí filmu v televizi, popřípadě živým koncertem a videem či audio nahrávkou.³⁰ Náhražkou může být takový výrobek, který má podobné vlastnosti v daném oboru a uspokojuje potřeby zákazníka. V případě, že se stane produkt cenou nebo výkonem pro zákazníka přitažlivější, někteří z kupujících budou mít tendenci odvrátit svou přízeň od našeho produktu k výrobku naší konkurenci. Předejít takové aktivitě můžeme zdokonalením stávajících produktů a služeb a nepochybně také cenovou stabilitou. Ziskovost a úspěšnost podniku závisí na dostupnosti, kvalitě, nákladech náhražek jejich výrobků a také nákladech spojených s přechodem kupujících při změně jednoho produktu za jiný;³¹

- stav možného vstupu nových firem do oboru – ohrožení ze strany nových konkurentů závisí zejména na bariérách při vstupu do daného odvětví, což je často spjato s existencí a samotným působením některého ze šesti faktorů, kterými jsou: přístup k distribučním kanálům, úspory z rozsahu, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa (vládní zásahy), kapitálová náročnost vstupu a diferenciací výrobků. Přitažlivost trhu pro firmy je především závislá na vstupních a výstupních bariérách, kde z hlediska ziskovosti odvětví je nejatraktivnější takový trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a oproti tomu výstupní bariéry jsou nízké (málo podniků může do odvětví vstoupit a všechny neúspěšné podniky mohou z trhu snadno odejít). V případě, že jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké, čeká na podnik potenciálně vysoký zisk spojený s vysokým rizikem, neboť neúspěšné firmy nemohou snadno z trhu odejít a musejí bojovat o svoji existenci. V opačném případě, kdy vstupní i výstupní bariéry jsou nízké, je pro podnik lehké na trh vstoupit a naopak v případě neúspěchu trh bez větších následků opustit. Zisk bývá z pravidla stálý, ale nízký. Nejhorším možným případem je, kdy bariéry vstupu jsou nízké a bariéry výstupu vysoké. V období rozvoje bývají bariéry vstupu do oboru nízké a je snadné na trh vstoupit, ovšem později při zhoršení podmínek je problematické z trhu odejít.

³⁰ KORÁB, V., J. PETERKA, M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*, s. 50.

³¹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 51-52.

Následkem může být nadvýroba a nízké výnosy všech firem působících v daném oboru.³²

1.4 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Myšlenkou i úkolem vnitřní analýzy je provést nezkreslené hodnocení současného stavu společnosti a identifikovat faktory, ve kterých firma vyniká a zároveň určit místo/místa, kde má firma určité mezery. Interní analýza zahrnuje hodnocení všech veličin, které se nacházejí uvnitř společnosti, a na základě těchto veličin bude provedena samotná analýza.³³

Použitelnost a efektivnost podpůrných nástrojů pro vnitřní analýzu je celá řada, proto je důležité brát v potaz jedinečnost řízení, vnitřní systém i uspořádání. Některé nástroje se snaží vymezit obecné oblasti, jiné se zaměřují konkrétněji na užší skupinu vnitřních faktorů. K prvnímu zmiňovanému typu zařídíme model 7S, jenž nabízí zkoumání společnosti prostřednictvím sedmi základních vnitřních oblastí. Každé písmeno "S" je počátečním písmenem názvů těchto oblastí z originálu anglických názvů. V českých ekvivalentech se jedná o oblast strategie (strategy), systémy (systems), struktura (structure), spolupracovníci (staff), styl manažerské práce (style), schopnosti (skills) a sdílené hodnoty (shared values).³⁴ Cílem strategické analýzy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů, které ovlivňují úspěch firmy, tzv. klíčové faktory úspěchu v angličtině známé jako success factors. Dle poradenské firmy McKinsley, která vytvořila model 7S, je nutné uchopit rozhodující faktory jako celek a ve vzájemné harmonii. V tomto pojetí je nutné se na každou organizaci dívat jako na množinu sedmi základních faktorů, které jsou na sobě vzájemně vázány a ovlivňují se. Ve svém souhrnu tyto faktory rozhodují o volbě firemní strategie a především v harmonickém souladu těchto faktorů je nutno hledat klíčové faktory úspěchu každé firmy.³⁵

1.4.1 Analýza 7S

Zaměstnanci konzultační firmy McKinsey vytvořili v sedmdesátých letech model 7S, který má sloužit jako pomoc manažerům v pochopení složitostí, které jsou spojeny s

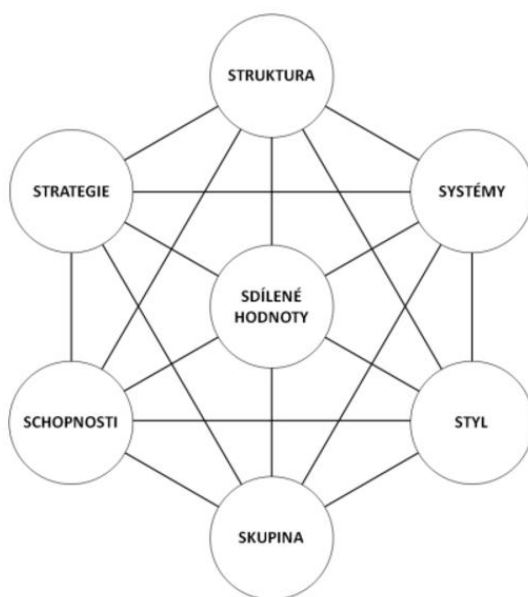
³² GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera.*, s. 192.

³³ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 53.

³⁴ KORÁB, V., J. PETERKA, M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*, s. 51.

³⁵ KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*, s. 90.

organizačními změnami. Model znázorňuje nezbytnost implementace všech faktorů, jenž jsou brány v úvahu, aby byla zajištěna úspěšnost podniku, nehledě na velikost analyzované společnosti. Jednotlivé faktory jsou vzájemně propojeny a v případě nepozornosti u jednoho z nich, může být narušena celá analýza. Samozřejmostí je důležitost i význam každého faktoru, jenž je odlišný v čase a někdy není možné dopředu předpokládat jeho vývoj / změnu.³⁶



Obrázek 2: Model 7S firmy McKinsey (Zdroj: MANAGEMENT MANIA. McKinsey 7S. *Managementmania.com* [online].)

Faktory, kterými jsou strategie, struktura a systémy, se označují jako "tvrdá" 3S. Čtyři faktory na dolní straně modelu - schopnosti, skupina (spolupracovníci), styl a sdílené hodnoty - jsou méně hmatatelná a nazývají se "měkká" 4S.³⁷ "Tvrdé" faktory lze jednodušeji identifikovat a také se lépe definují. Z toho vyplývá, že je možné tyto faktory lépe řídit a bezprostředně ovlivňovat. Na druhé straně tzv. "měkké" faktory jsou obtížněji vymezena a silně ovlivněna firemní kulturou. Na základě průzkumů úspěšných organizací, mají "měkké" faktory méně důležitý vliv a dopad na úspěšnost organizace.³⁸

Jednotlivé faktory modelu 7S nebo-li McKinseyho modelu:

³⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 73.

³⁷ tamtéž, s. 73-74.

³⁸ BRAIN TOOLS. 7S model. *Braintools.cz* [online].

- strategie - znázorňuje jasný plán toho, čeho chce podnik dosáhnout, jaké jsou jeho cíle a jak je může získat. Odpovídá na otázky typu: Jakých výsledků má být strategií dosaženo? Jedná se pouze o formální dokument, který neplní žádnou funkci.³⁹ Strategie může dále vyjadřovat, jak organizace dosahuje své vize a reaguje na potenciální příležitosti a hrozby v daném oboru podnikání;⁴⁰
- struktura - jedná se o funkční a obsahovou náplň organizačního uspořádání, jež určuje, kdo je nadřízený, kdo je podřízený a vztahy mezi jednotlivými podnikatelskými subjekty.⁴¹ V některých případech je nutné, aby společnost na základě změny procesů a stylu, změnila také svoji strukturu. Zároveň je důležité, být schopen reagovat na takovou změnu při zachování soustředěnosti na výsledek;⁴²
- systémy - systém řízení je chápán jako prostředek a systém, který slouží k vedení společnosti. Zahrnují například komunikační systémy, dopravní systémy, kontrolní systémy, manažerské informační systémy a inovační systémy.⁴³ Systémy mohou být jak formální, tak i neformální a slouží k řízení každodenní aktivity organizace. Vyžadují schopnosti ve všech informačních technologiích a v organizačních procesech včetně kontrolních mechanismů.⁴⁴ Nastavené procesy usnadňují komunikaci, logistické procesy i spolupráci mezi jednotlivými týmy v podniku. Odpovídá na otázky typu: Jak rychle dokáže organizace pomoci svým systémům řešit vzniklé škody a za jakou dobu dokáže společnost vyřešit požadavky zákazníků?;⁴⁵
- styl práce vedení - považuje se za vyjádření toho, jak management řídí podnik a jak přistupuje k vyskytujícím se problémům. Ve většině organizací dochází k rozdílu toho, co je psáno ve směrnících a stanovách, oproti tomu, co je ve skutečnosti management vykonáváno. Dále je nutno si uvědomit, že ve většině podniků jsou zaznamenány rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení.

³⁹ BRAIN TOOLS. 7S model. *Braintools.cz* [online].

⁴⁰ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 74.

⁴¹ KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*, s. 91.

⁴² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 74.

⁴³ KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*, s. 91.

⁴⁴ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 74.

⁴⁵ BRAIN TOOLS. 7S model. *Braintools.cz* [online].

Například budou-li se zaměstnanci k zákazníkovi chovat jako k rovnocennému partnerovi, budou požadovat stejné jednání i ze strany vedení, což vyžaduje tzv. manažerský styl samořízení. Dalšími styly vedení organizace jsou: direktivní styl, styl zaměřený na úkol a styl zaměřený na roli. Snahou vedení by mělo být najít takový styl, který se pro danou strukturu organizace hodí a vyhovuje managementu. Tento styl by měl být používán tak, aby si pracovníci byli vědomi svého postavení a nebyli zmateni z jednání lidí ve vedení společnosti;⁴⁶

- spolupracovníci - jsou chápáni jako lidské zdroje společnosti, dále do této kategorie patří rozvoj, vztahy mezi zaměstnanci, školení, vykonávací funkce, motivace a loajalita ke společnosti. Musíme rozlišovat mezi kvantifikovatelnými a nekvantifikovatelnými faktory, kdy kvantifikovaným faktorem je formální systém motivace a odměňování, popřípadě také systém zvyšování kvalifikace. Oproti tomu nekvantifikovaným aspektem je morální hledisko, postoj a loajalita vůči firmě.⁴⁷ Obecně hledáme odpovědi na otázky: Jaký je potenciál zaměstnanců? Jak jsou zaměstnanci vybíráni a jaké jsou na ně kladeny nároky? Jak je k zaměstnancům přistupováno a jak jsou lidé hodnoceni;⁴⁸
- schopnosti - jeden z faktorů modelu 7S, který vyjadřuje schopnosti a potenciál pro rozvoj společnosti. Schopnosti a dovednosti pracovníků určují do jisté míry, jak může společnost naplnit definovanou strategii. Rovněž je do faktoru začleněna unikátnost know-how.⁴⁹ Schopností se dále rozumí profesionální znalost a kompetence, jež existuje v dané společnosti, ale nejedná o prostý výčet znalostí a dovedností jednotlivým zaměstnancům. Nutností je začlenit jak kladné, tak i záporné efekty dané například úrovní práce a řízením ve společnosti. Čím více bude mít společnost vytvořeno učící se prostředí, tím více budou pracovníci přijímat nové požadované znalosti a schopnosti, jež jsou firmou či pozicí požadovány. Z toho vyplývá, že prostředí, které je poháněno touhou uskutečňovat svoji vizi, má sdílenou kulturu podporovanou všemi zúčastněnými skupinami a poskytuje pracovníkům prostor a čas učit se novým věcem v

⁴⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 75.

⁴⁷ tamtéž, s. 74.

⁴⁸ BRAIN TOOLS. 7S model. *Braintools.cz* [online].

⁴⁹ tamtéž.

souvislosti se specifickými cíli a úkoly. Dovoluje svým zaměstnancům riskovat, toleruje také neúspěch a má jasnou definici uznání úspěchu, která je založena na procesu učení, které mohou zaměstnanci získat jak uvnitř společnosti, tak i mimo ni;⁵⁰

- sdílené hodnoty - jaké hodnoty jsou zaměstnanci sdíleny a jsou tyto hodnoty ve firmě patrné? Jedná se skutečně o hodnoty, které jsou naplňovány nebo se jedná pouze o hodnoty na papíře, jež se ve skutečnosti neprojeví. Pokud je například pro firmu nejvyšší hodnotou orientace na zákazníka, není možné, aby v případě problému byl zákazník společností posílán z oddělení do oddělení a řešení jeho problému bylo v nedohlednu.⁵¹ Sdílené hodnoty odrážejí hlavní skutečnosti, principy, hodnoty pracovníků a některých dalších zainteresovaných skupin, kteří mají bezprostřední profit z úspěchu společnosti. Základní sdílené hodnoty jsou vytvořeny v jejich misích, které by měl úspěšný podnik tvořit. Tvorba těchto hodnot přímo souvisí se samotnou vizí společnosti a je klíčovým faktorem při vytváření ostatních hledisek. Rolí vize je potom, aby všichni zaměstnanci i zainteresované skupiny věděli, čeho chce společnost dosáhnout a proč toho chce dosáhnout. Management společnosti by měl formulovat, ale i neustále zdůrazňovat hodnoty organizace, jež jsou v podniku obsaženy. Dále by se s nimi měl ztotožnit, pokud chce i sám změnit chování ostatních v dlouhodobém hledisku.⁵²

1.5 Kralickův Quick test

V roce 1990 P. Kralicek navrhl Rychlý test, který poskytuje možnost analyzovat firmu za poměrně krátkou dobu. Při jeho tvorbě bylo použito ukazatelů, které nepodléhají rušivým vlivům a zároveň podrobně znázorňují celý informační potenciál rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti. To je důvodem, proč byl ze základních čtyř oblastí analýzy zvolen jeden ukazatel, který zabezpečuje vyváženost analýzy jak z hlediska

⁵⁰ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 74-75.

⁵¹ BRAIN TOOLS. 7S model. *Braintools.cz* [online].

⁵² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 75.

stability, tak i výnosového stavu. Čtyřmi oblastmi analýzy jsou: stabilita, likvidita, rentabilita a hospodářský výsledek.⁵³

Kralickův Quick test se skládá ze soustavy čtyř rovnic, dle kterých je následně hodnocena situace v podniku.⁵⁴

Rovnice, na základě kterých se hodnotí finanční stabilita podniku:⁵⁵

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

Tento ukazatel vypovídá o kapitálové síle podniku a informuje o existenci dluhů v peněžních jednotkách nebo vyjádřením v procentech celkových aktiv. Dále charakterizuje finanční stabilitu z dlouhodobého hlediska a samostatnost firmy. Vysoké hodnoty u podílu vlastních zdrojů mohou zapříčinit pokles rentability vlastního kapitálu, protože není efektivní, aby se většina potřeb podniku kryla z vlastních zdrojů.⁵⁶

$$R2 = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u banky})}{\text{provozní cash flow}}$$

Ukazatel doby splacení dluhu (R2) vyjadřuje, za jak dlouho je podnik schopen dostat svých závazků. Bilanční Cash flow, použité ve jmenovateli, lze získat z výkazu zisku a ztráty podniku a to tak, že se vezme hospodářský výsledek za účetní období, od kterého se odečte daň z příjmu a přičtou se odpisy hmotného i nehmotného investičního majetku.⁵⁷

Rovnice, které jsou podkladem pro hodnocení výnosové situace firmy:⁵⁸

$$R3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{výkony}}$$

⁵³ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*, s. 124-125.

⁵⁴ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 137-138.

⁵⁵ tamtéž, s. 137.

⁵⁶ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy* s. 125.

⁵⁷ tamtéž, s. 125.

⁵⁸ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 137.

EBIT - zisk před zdaněním a úroky, který se vypočítá z hospodářského výsledku za účetní období (EAT) přičtením daně z příjmu za mimořádnou činnost a daně z příjmu za běžnou činnost. Tímto postupem získáme EBT neboli zisk před zdaněním, ke kterému se musí dále přičíst nákladové úroky, abychom získali EBIT.⁵⁹

Výsledky, kterých podnik dosáhne, se přiřadí bodová hodnota podle tabulky níže.

Tabulka 1: Bodové hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu (Zdroj: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi, s. 86.)

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	> 0,3
R2	< 3	3 - 5	5 - 12	12 - 30	> 30
R3	< 0	0 - 0,08	0,08 - 0,12	0,12 - 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 - 0,05	0,05 - 0,08	0,08 - 0,1	> 1

Hodnocení podniku je provedeno ve třech krocích:⁶⁰

1. Nejprve je provedeno hodnocení finanční stability podniku.

$$\text{Hodnocení finanční stability} = \frac{R1 + R2}{2}$$

2. Následně je vyhodnocena výnosová situace společnosti.

$$\text{Hodnocení výnosové situace} = \frac{R3 + R4}{2}$$

3. Posledním krokem je hodnocení situace jako celek, kdy počítáme se součtem bodové hodnoty finanční situace a výnosové situace.

$$\text{Hodnocení celkové situace} = \frac{\text{hod. finanční situace} + \text{hod. výnosové situace}}{2}$$

Způsob objasnění výsledků je pak podobný, jako při hodnocení dílčích stavů, kdy hodnoty pohybující se nad úrovní 3 prezentují firmu, která je bonitní. Hodnoty v

⁵⁹ SYNEK, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*, s. 58.

⁶⁰ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 86.

rozmezí 1 - 3 prezentují šedou zónu a hodnoty nižší než jedna signalizují potíže z hlediska finančního hospodaření společnosti.⁶¹

1.6 SWOT analýza

Swot analýza je jednoduchý nástroj zaměřený na charakteristiku hlavních faktorů ovlivňující strategické postavení v podniku. Jedná se o určitý pohled na vnitřní zdroje a schopnosti společnosti reagovat na změnu v jeho okolí. Využívá závěrů předchozích analýz, na základě kterých identifikuje silné a slabé stránky v podniku a porovnává je s příležitostmi a ohroženími z okolí podniku. Tento proces směřuje ke slučování informací, které slouží jako východisko pro formulaci strategie.⁶²

Dle SWOT analýzy se zaměřujeme na vnější prostředí, které organizace nemůže sama ovlivnit a prostředí vnitřní.

Členění jednotlivých prostředí:

- vnitřní prostředí organizace - rozpoznáváme a vyhodnocujeme **silné a slabé stránky** podniku, které jsou vymezovány vnitřními faktory efektivnosti organizace ve všech důležitých oblastech;
- vnější okolí podniku - identifikujeme a hodnotíme **příležitosti a hrozby** pro společnost, které se vymezují z vnějšího prostředí skrze všechny významné oblasti, které na organizaci působí. Ve veřejném sektoru se jedná z pravidla o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Analýzu příležitostí a hrozeb (rizika) můžeme realizovat s využitím PESTLE analýzy.⁶³

V mnoha případech je velice nesnadné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika společnosti představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení podniku lze za určitých předpokladů změnit na příležitost a naopak, jistá příležitost se může změnit v hrozbu.⁶⁴ V mnoha případech se stává, že jedna část analyzovaného faktoru může být brána z různých úhlů pohledu, tzn., může být tedy z

⁶¹ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 86.

⁶² SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 91.

⁶³ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 297-299.

⁶⁴ SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 91.

různých pohledů i posuzována jako příležitost i hrozba nebo slabá či silná stránka. Z druhé strany není možné, aby byl jeden faktor identifikovaný zároveň silnou a slabou stránkou (příležitostí a hrozbou).⁶⁵

Při provádění SWOT analýzy se doporučuje vycházet z obecných principů pro její realizaci a tím jsou: příprava na provedení SWOT analýzy, identifikace a hodnocení slabých a silných stránek podniku, identifikace a následné hodnocení hrozeb a příležitostí vnějšího okolí podniku. V rámci přípravy na provedení SWOT analýzy jsou navrhovány 4 kroky:

1. Nejprve se jednoznačně stanoví účel, za jakým bude SWOT analýza prováděna a k čemu budou sloužit výsledky této analýzy, tedy jaký mají účel.
2. V další fázi se definují oblasti, které budou analyzovány. Z hlediska účelnosti se organizace pro potřeby analýzy rozčlení do jednotlivých oblastí, které budou samostatně analyzovány.
3. Třetím krokem je vytvoření analytických týmů, kdy se sestaví skupiny zkušených pracovníků za účelem identifikace a hodnocení faktorů mající vliv na zkoumané oblasti.
4. Poslední fází je sjednocení metodiky práce a motivace členů týmů, kdy je nezbytné, aby se všichni členové týmů (vytvořeného pro analýzu) shodly na konkrétním postupu provádění SWOT analýzy a tento postup byl jimi dodržován po celé analyzované období.⁶⁶

Cílem SWOT analýzy je především idea strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky a ne pouze zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb resp. silných a slabých stránek. Aplikace musí směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů a dále pak k predikci vývojových trendů jak uvnitř, tak i ve vnějším okolí podniku. Vytvořením diagramu SWOT analýzy je usnadněno porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními slabými a silnými stránkami společnosti. Kombinace těchto faktorů ovlivňuje vznik různých variant budoucího vývoje. Vzhledem k přehlednosti a systematičnosti může diagram SWOT analýzy vyvolat úvahy směřující k volbě určité

⁶⁵ GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 298.

⁶⁶ tamtéž, s. 299-302.

strategie. Kombinace potenciálních hrozeb a příležitostí ve společnosti spolu s předpokládanými slabými a silnými stránkami bere v úvahu čtyři rozdílné situace, které se mohou stát určitým podmětem při volbě strategické varianty.⁶⁷

Tabulka 2: SWOT analýza (Zdroj: VÝPIS NÁVODŮ PRO EXCEL. SWOT analýza v Excelu. Excel-navod.fotopulos.net [online].)

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	S - Silné stránky	W - Slabé stránky
Vnější původ	O - Příležitosti	T - Hrozby

Potenciální vnitřní síla - nalézá odpovědi na otázky např.: Jak dobře je na tom firma z finančního hlediska? Do jaké míry má podnik zmapovaný trh v oboru svého podnikání? Má společnost zvláštní výhody v oboru (design, zaměstnanci)? Do jaké míry jsou podnikem nabízené výrobky/ služby nenahraditelné? Jsou zákazníci loajální vůči firmě a lze je těžko přetáhnout ke konkurenci? Vlastní podnik nějaké konkurenční výhody? Dokázal si podnik vytvořit štít vůči konkurenci (odborníci, marketing, technologie, výroba)? Má podnik dobré postavení na daném trhu?⁶⁸

Potenciální vnitřní slabiny - hledá odpovědi na otázky např.: Má podnik nějaké konkurenční nevýhody v daném oboru? Jsou celkové náklady podniku vysoké v porovnání s konkurencí? Má podnik úzký sortiment nabízeného zboží/služeb? Má management potřebné znalosti a dovednosti k vedení společnosti? Klesá ziskovost podniku v posledních letech? Z jakého důvodu? Zaměstnává podnik nekvalifikované zaměstnance? Má podnik stanovenou, kam chce v budoucnosti směřovat? Je veřejností image podniku přijímaná? Zhoršuje se konkurenceschopnost společnosti?⁶⁹

Potenciální vnější příležitosti - nachází odpovědi na otázky typu.: Jak podnik může využít ke svému vývoji rychlý růst trhu? Má podnik dostatečné prostředky a schopnosti

⁶⁷ SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*, 91-92.

⁶⁸ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 85.

⁶⁹ tamtéž, s. 85-86.

rozšiřovat své produkty? Existují další skupiny zákazníků, jenž se mohou stát potenciálními zákazníky? Má podnik možnost vstoupit na nový trh? Je možné omezit tlak konkurence nebo sílu dodavatelů a odběratelů? Nebylo by vhodné zvýšit sortiment výrobků, aby bylo uspokojeno větší množství zákazníků?⁷⁰

Potenciální vnější hrozby - nalézá odpovědi na otázky např.: V jaké míře roste prodej substitučních produktů např. z asijských zemí? Ovlivňuje náš obchod měnící se životní styl populace? Do jaké míry je únosné snášek tlak konkurence? Jakým způsobem a v jakém rozsahu zasahuje vláda do podnikání např. omezením? V jaké míře je trh nasycen konkrétními výrobky a jakým tempem roste je poptávka po zboží podniku? Jak se odráží rostoucí vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů na naši společnost?⁷¹

Při zpracování strategické analýzy je prospěšné zařadit SWOT až na úplný závěr analýzy, kde shrneme nejdůležitější poznatky a závěry uskutečněných dílčích analýz vnitřního i vnějšího prostředí. Silné a slabé stránky většinou vyplývají ze závěrů interních analýz, oproti tomu příležitosti a hrozby z analýz vnějších. SWOT analýza je velice užitečný informační nástroj při formulaci strategie, protože z její podstaty vyplývá základní logika strategického návrhu, který by měl být zaměřen na eliminaci hrozeb a slabin využitím strategických příležitostí a silných stránek. Každá hrozba nebo slabina by měla mít v návrhu strategie svůj protějšek, tedy opatření, které ji eliminuje.⁷²

⁷⁰ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 86.

⁷¹ tamtéž, s. 86-87.

⁷² KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*, s. 99-101.

2 Analýza současného stavu

Za účelem tvorby diplomové práce byla zvolena analýza společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., která se zabývá obchodem s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím, zprostředkováním obchodu a služeb, pronájmem a drobnými opravami. Společnost vykupuje vozidla od menších podniků, drobných živnostníků, leasingových agentur a zahraničních společností. Ve větší části se jedná o použité automobily. Nové automobily je možné zakoupit na objednávku, dle konkrétních požadavků zákazníků. V posledních letech spolupracuje firma s leasingovými společnostmi (nejčastěji se jedná o ČSOB leasing, a.s. a Moneta leasing, s.r.o.), kterým umožňuje za úplatu parkování a servis zabavených osobních i nákladních automobilů v místě výkonu činnosti - Jihlavská 1a, 664 41, Troubsko-Veselka. Tato vozidla byla zabavena leasingovou společností z důvodu neplnění podmínek smlouvy. Dále firma spolupracuje s většinou leasingových společností, které jsou dostupné na českém trhu a zajišťují financování techniky odběratelům společnosti.



Obrázek 3: Logo společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. (Zdroj: AUTOMARKET. Kontakty. *Automarket.cz* [online].)

2.1 Informace o společnosti⁷³

Datum zápisu:	5. ledna 2011
Obchodní firma:	AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.
Sídlo:	Brno - Veverčí, Lidická 1005/23b, PSČ 60200
Identifikační číslo:	29261392
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

⁷³ VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online].

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3
živnostenského zákona

Statutární orgán: Ing. Božetěch Kaňa, Martin Vaníček

Společníci: Ing. Božetěch Kaňa, Martin Vaníček

Základní kapitál: 200 000 Kč (Splaceno)

Firma v současné době zaměstnává 6 pracovníků, kteří zastávají různé pozice na hlavní pracovní poměr. Jedná se o tři zaměstnance, kterými jsou technici, jeden zaměstnanec se zabývá administrativní činností a zbývající dva zaměstnanci jsou jednatelem a majiteli společnosti. Zároveň firma externě zaměstnává řidiče nákladních automobilů, kteří přepravují vozidla od zákazníků, bezpečnostní agenturu, která chrání majetek společnosti a další pracovníky, kteří se spolupodílejí na plynulém chodu firmy (účetní, daňový poradce, celní deklarant). Plánování a rozhodování o nákupu, prodeji a administrativní činnosti je realizováno oběma jednatelem současně, při čemž často se jedná o komunikaci se zahraničními klienty a je nutná znalost cizích jazyků. Ve firmě jsou zaměstnaní pracovníci, kteří hovoří anglickým, německým, ruským, polským a samozřejmě českým jazykem. Zaměstnaní technici se starají o technickou stránku zboží. Vlastní řidičský průkaz na osobní, nákladní a stavební techniku, což jim umožňuje přepravovat vozidla k externím úpravám, jako je čištění a větší opravy. Administrativní pracovník se zabývá převážně správou vozidel, která byla zakoupena od leasingové agentury, dále pak vozidla, které na pracovišti pouze parkují, což je další činnost, kterou společnost AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. nabízí. Tato činnost zahrnuje nejprve převzetí vozidla od nájemce (vlastníkem je leasingová agentura), čištění vozidla a následné předání automobilu novému vlastníkovvi. Tento pracovník se dále věnuje správě webových stránek a fotografování nových automobilů za účelem evidence vozidel v interní databázi.

V začátku působení společnosti na českém trhu se firma orientovala na export, který zaujímal hlavní část odběratelů - přibližně 70%, tvořící zahraniční klientelu z Polska, Ukrajiny, Rumunska a Bulharska. Zbývajících 30% byli klienti z České republiky a ze Slovenska. V současné době se situace změnila, protože se zvýšil odbyt na domácím

trhu. Během roku 2016 společnost prodala v celkové výši 187 kusů vozidel. Z tohoto množství bylo 104 vozidel prodáno zákazníkům z České republiky, což odpovídá 56%. Zbývající část 46% prodaného zboží bylo odkoupeno zahraniční klientelou.



Obrázek 4: Skladové prostory společnosti (Zdroj: GOOGLE. Mapy. *Google.cz* [online].)

2.2 Historie společnosti

Tento podnik byl zapsán do obchodního rejstříku Krajského soudu v Brně dne 5. ledna 2011 jako firma KANA TRUCKS s.r.o., s jednatelem Ing. Božetěchem Kaňou. Dne 26. února 2013 společnost změnila název na AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., kdy došlo k zapsání dalšího jednatele a společníka Martina Vaníčka. Oba podnikatelé se rozhodli spojit své zkušenosti po mnohaleté praxi v oboru a vytvořit širokospektrální obchod s nákladními automobily. Pan Ing. Božetěch Kaňa se v oboru pohybuje více než 20 let. Druhý jednatel společnosti, pan Martin Vaníček, obchoduje s nákladními automobily řadu let. Nejprve pracoval pro rakouskou společnost DAF, která sídlí v rakouském Salzburgu a na základě svých znalostí si založil v roce 2007 obchodní firmu WerTruck, spol. s r.o.

2.3 Analýza prodeje společnosti⁷⁴

Za období roku 2016 inkasovala společnost tržby z prodeje zboží ve výši 106 mil Kč, kdy průměrná cena jednoho vozidla dosahovala výše 539 tis. Kč. Nejlevnější prodané

⁷⁴ data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.

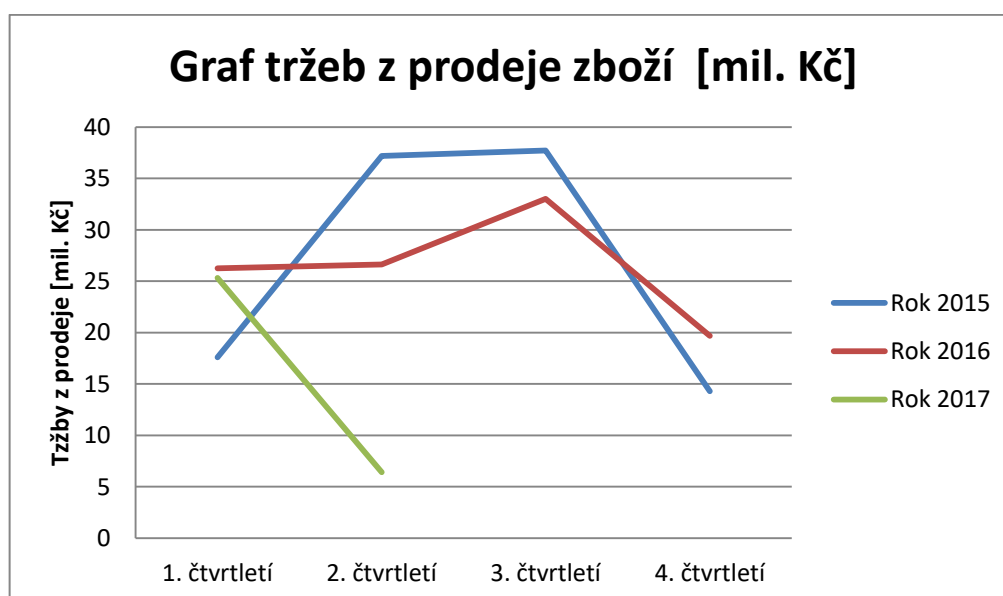
vozidlo dosahovalo hodnot okolo 30 tis. Kč, nejdražší vozidlo přibližně 3,5 mil Kč. Zisk společnosti se liší od konkrétního zboží. V průměru bylo dosaženo 5% zisku z obrátu společnosti.

V roce 2017 získala firma tržby z prodeje zboží ve výši 32 mil Kč za období leden - duben 2017, kdy průměrná hodnota jednoho vozidla dosahovala výše 495 tis. Kč. Hodnota nejdražšího vozidla byla ve výši 2,9 mil Kč, oproti tomu nejnižší bylo prodáno zboží s cenou 40 tis. Kč. V průměru bylo dosaženo 2,7% zisku z obrátu firmy.

Tabulka 3: Tržby z prodeje zboží vyjádřené v mil. Kč (Zdroj: data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., vlastní zpracování)

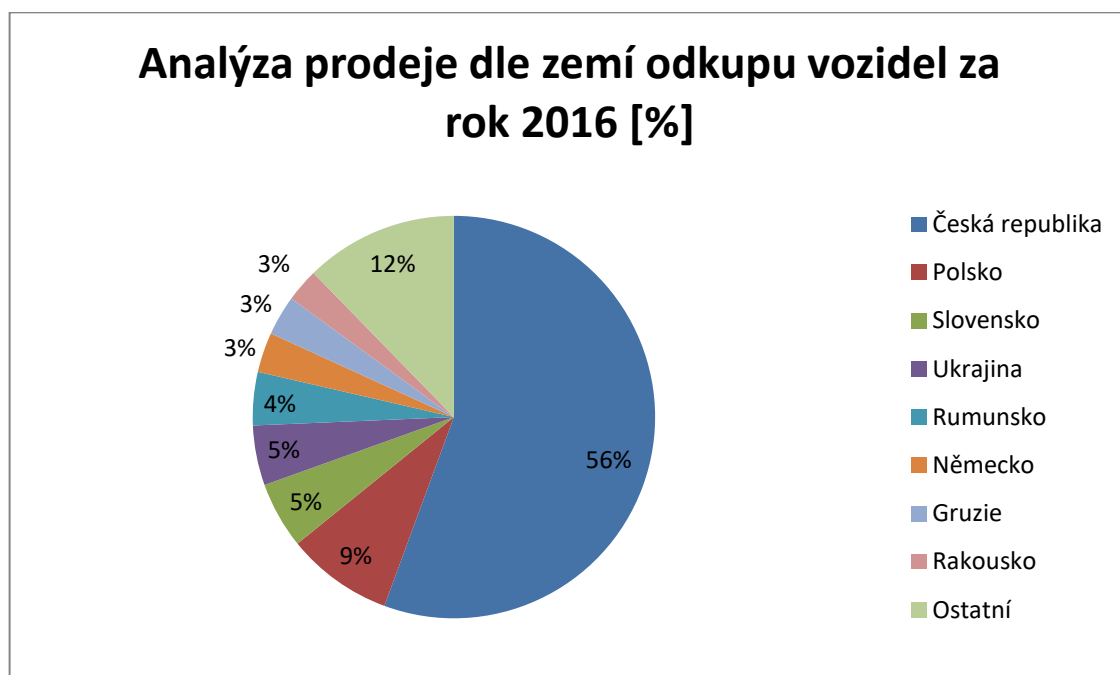
	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017
1. čtvrtletí	17,6	26,25	25,31
2. čtvrtletí	37,2	26,62	6,4
3. čtvrtletí	37,7	33,02	
4. čtvrtletí	14,3	19,69	

Tabulka výše je podkladem pro graf tržeb níže, který byl zpracován mezi lety 2015 - 2017. V rámci 2. čtvrtletí roku 2017 je započítán pouze jeden měsíc.



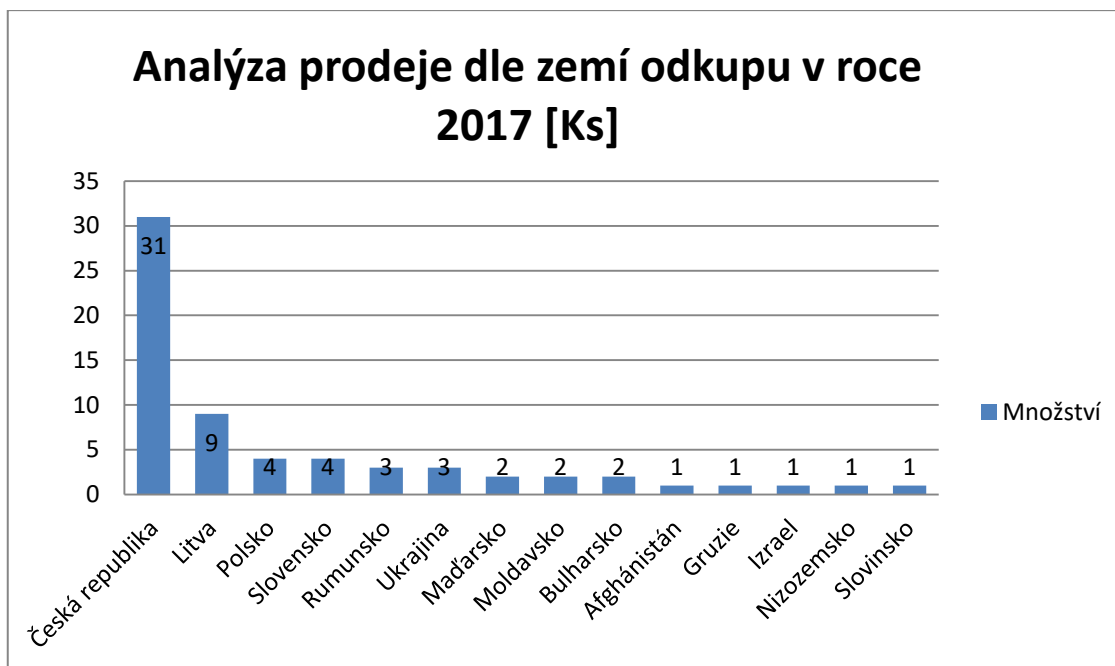
Graf 1: Tržby z prodeje zboží vyjádřené v mil. Kč (Zdroj: data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., vlastní zpracování)

2.3.1 Zákazníci



Graf 2: Analýza prodeje dle zemí odkupu vozidel za období 1.1. - 31.12.2016 (Zdroj: data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., vlastní zpracování)

V roce 2016 bylo celkově prodáno 187 kusů vozidel. Největší počet odběratelů tvoří zákazníci z České republiky, kterým bylo prodáno 104 vozidel, což je z celkového počtu prodaného zboží 56%. Druhým největším podílem na celkových prodaných vozidlech je Polsko s počtem 16 kusů. Dalším v pořadí je Slovensko, kam bylo prodáno 10 vozidel za období roku 2016, dále Ukrajina (9 ks), Rumunsko (8 ks), Německo (6 ks), Gruzie (6 ks). Rakousko (5 ks) a ostatní země, kterými jsou: Bulharsko (4 ks), Afghánistán (3 ks), Chorvatsko (3 ks), Litva (1 ks), Lotyšsko (1 ks), Maďarsko (1 ks), Moldavsko (1 ks), Estonsko (1 ks), Itálie (1 ks), Jordánsko (1 ks), Belgie (1 ks), Řecko (1 ks), Slovinsko (1 ks) a Srbsko (1 ks).



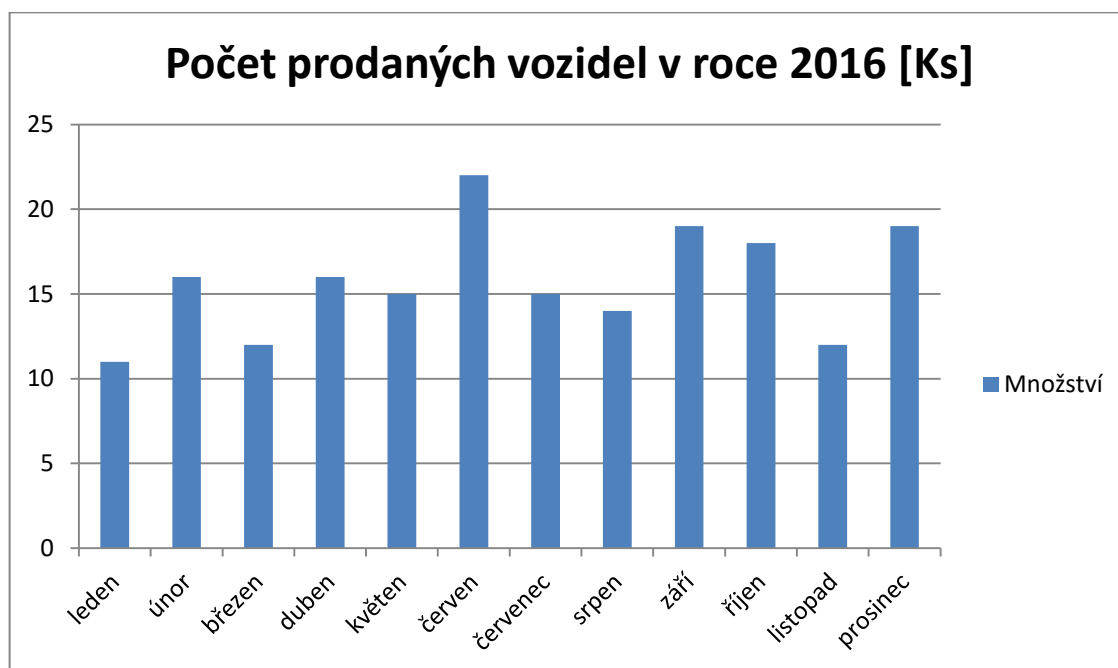
Graf 3: Analýza prodeje dle země odkupu za období 1. 1. - 30. 4. 2017 (Zdroj: data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., vlastní zpracování)

Za období 1. 1. - 30. 4. 2017 bylo prodáno v celkové výši 65 kusů vozidel. Nejvíce odběratelů je tvořeno klientelou z České republiky a to v počtu 31 vydaných vozidel, což odpovídá 48% z celkového počtu prodaného zboží. Dalšími významnými odběrateli jsou z Litvy, která zaujímá pomyslné druhé místo v nakoupeném zboží od společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. - 14%, Polsko a Slovensko (každý po 4 ks), Rumunsko a Ukrajina (každý po 3 ks), Maďarsko, Moldavsko a Bulharsko (každý po 2 ks) a ostatní státy Evropy a Asie.

Během uplynulých let za období od 1. 1. 2012 - 30. 4. 2017 společnost AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. prodala 917 kusů vozidel do států Evropy, Asie a Afriky. Největší podíl odkoupených vozidel bylo tvořeno odběrateli z České republiky a to v počtu 456 kusů, což odpovídá 50% z celkového počtu prodaného zboží. Dalšími významnými odběrateli jsou Slovensko, které zaujímá podíl 8%, Polsko 7% a Ukrajina 6%.⁷⁵

⁷⁵ data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.

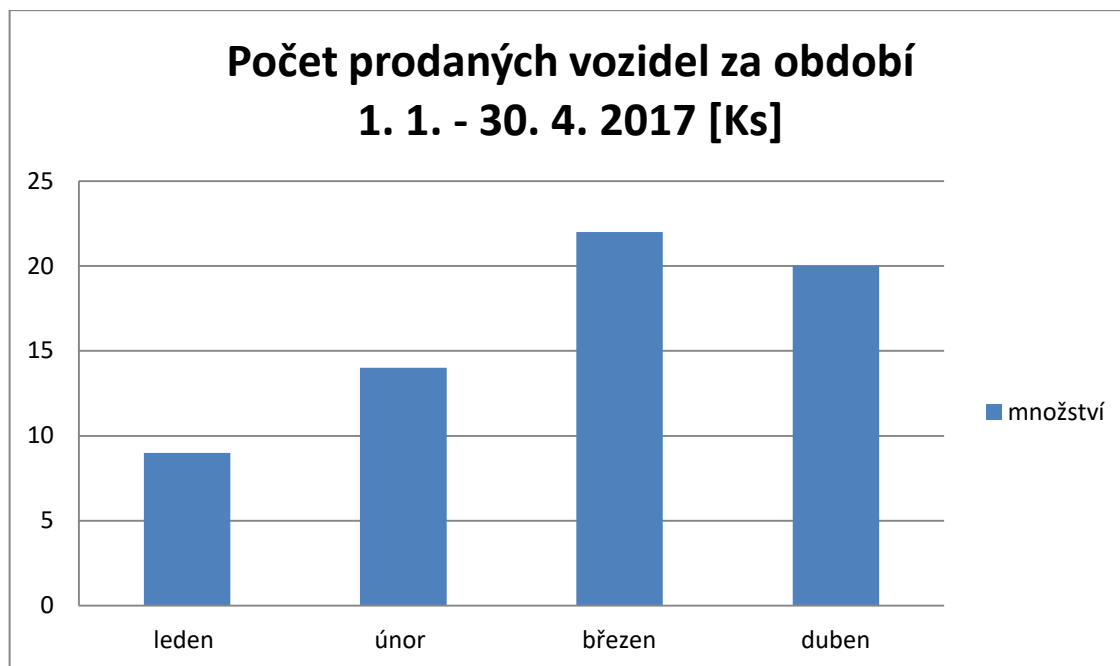
2.3.2 Prodaná vozidla



Graf 4: Počet prodaných vozidel od 1. 1. - 31. 12. 2016 (Zdroj: data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., vlastní zpracování)

Počet prodaných vozidel za období od 1. 1. - 31. 12. 2016 bylo 189 kusů vozidel. Největší počet uzavřených obchodů byl v měsíci červnu 2016 v počtu 22 kusů. Hodnoty prodeje nad 15 kusů zboží byly evidovány v měsíci únoru, dubnu, květnu, červenci, září, říjnu a prosinci. Z interních dat společnosti vyplývá, že podobných hodnot podnik AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. dosahoval i v roce 2015. Počet prodaných vozidel za období roku 2015 bylo ve výši 196 kusů. Obdobných hodnot firma dosahovala i za období 1. 1. - 31. 12. 2014, kdy podnik evidoval 200 prodaných vozidel. Během roku 2013 společnost prodala 130 ks automobilů, obdobně tomu bylo v roce 2012, kdy společnost evidovala 143 kusů odkoupeného zboží zákazníkovi.

Nejčastěji se prodávají tahače, dodávky, přípojná technika (návěsy a přívěsy) a nákladní vozidla (v kategorii do 7,5 t i nad 7,5 t). Z hlediska továrních značek se jedná o vozidla zn. Man, DAF, Volvo, Iveco a SCANIA.



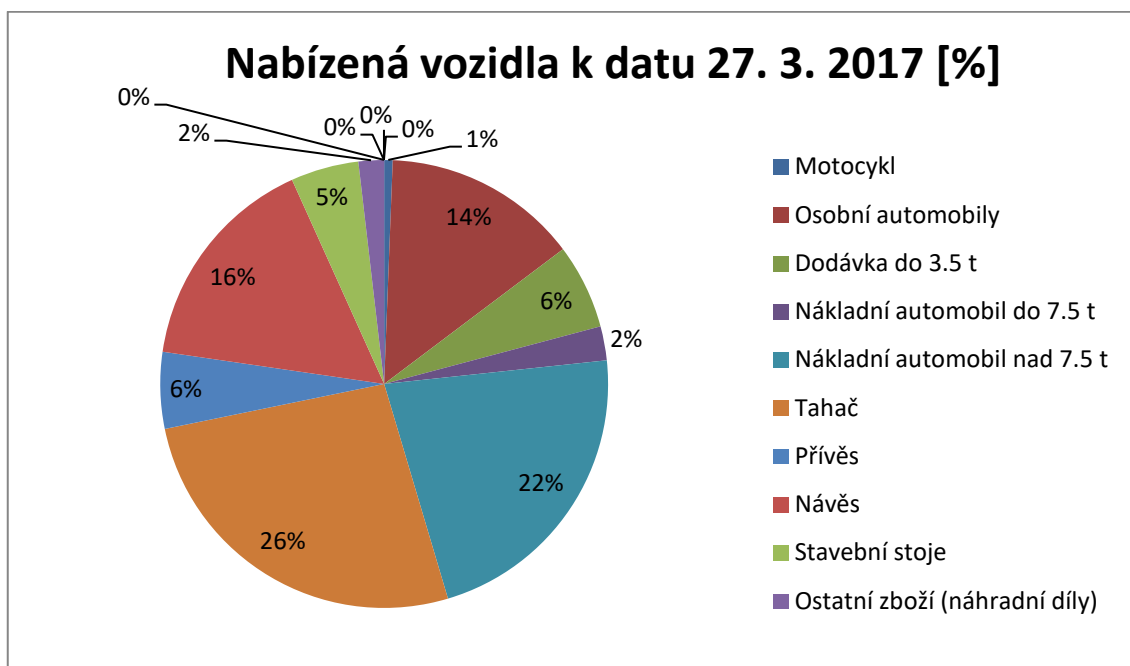
Graf 5: Počet prodaných vozidel od 1. 1. - 30. 4. 2017 (Zdroj: data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., vlastní zpracování)

Během měsíce ledna 2017 tradičně dochází ke snížení prodeje zboží z důvodu povánočního období. Takový vývoj byl zaznamenán během posledních dvou let. Únorové hodnoty jsou srovnatelné s předchozím rokem 2016, kdy došlo k prodeji 16 kusů vozidel, oproti roku 2017, kdy došlo k prodeji 14 kusů zboží. V měsíci březnu 2017 zaznamenáváme téměř dvojnásobný počet prodaných vozidel oproti minulému roku 2016. Tento vývoj nemá opodstatnění a došlo k němu spontánní cestou. Dubnové hodnoty prodeje 2017 byly vyšší o 4 prodané kusy oproti předešlému roku 2016.

Společnost AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. prodává své zboží tzv. na přímo (zboží za finanční prostředky) nebo protiúčtem, kdy se vyjádří peněžní hodnota zboží, jež je klientem nabízena. O tuto hodnotu se sníží smluvená cena jiného vozidla a dojde k obchodní transakci. Při tomto způsobu prodeje je důležité brát v úvahu veškeré údaje o vozidle (stáří stroje, cenu, množství ujetých kilometrů, technický stav), která jsou nabídnuta na protiúčtem a snižují tak cenu prodávané techniky.

2.4 Nabízené zboží

Truck centrum nabízí širokou škálu dopravní techniky se zaměřením na nákladní automobily. K datu 27. 3. 2017 je nabízeno na webovém portálu <http://www.automarket.cz/> celkově 163 vozidel včetně náhradních dílů. Jednotlivé kategorie tvoří: motocykl, který je nabízen v počtu jednoho ks, osobní automobily - 23ks, dodávka do 3.5 t - 10 ks, nákladní automobil do 7.5 t - 4 ks, nákladní automobil nad 7.5 t - 36 ks, tahač - 43 ks, přívěs - 9 ks, návěs - 26 ks, stavební stoje - 8 ks a ostatní zboží (náhradní díly) - 3 ks.



Graf 6: Nabízená vozidla firmou AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. (Zdroj: data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že se společnost cílí na prodej tahačů a nákladních automobilů nad 7.5 t, které tvoří celkově téměř 50% z celkového počtu nabízených automobilů.

Dle webových stránek svazu dovozců automobilů registrace nových nákladních automobilů v ČR za období 01-12/2016 zaujímají tahače podíl 57,08%, šasi 34,83% a zbývajících 8,09% tvoří registrace skříní, sklápěčů, valníků a ostatních.⁷⁶

⁷⁶SVAZ DOVOZCŮ AUTOMOBILŮ. Materiály z tiskové konference 3/2017. *Portal.sda-cia.cz* [online].

2.5 SLEPT analýza

Analýza SLEPTE slouží pro zkoumání externích oblastí, jenž by v případě změny či vývoje mohla mít významný dopad na společnost. Jedná se o oblasti, které nejsou podnikem ovlivnitelné a přesto musí být zkoumané. Prognóza jejich vývoje může signalizovat pro podnik příležitost nebo hrozbu.

2.5.1 Sociální faktory

Společnost sídlí na jihovýchodním okraji města Brna, kde je velké množství ekonomicky aktivních obyvatel - 217 608.⁷⁷ Ve společnosti mohou být zaměstnáni osoby všech věkových kategorií, kteří mají praxi v oboru a jsou dostatečně kvalifikovaní, aby mohli vykonávat pozici technika, řidiče nákladních automobilů a prodejce. Klade se důraz na přijímání zaměstnanců, kteří mají zkušenosti a praxi na dané pozici, aby nemuselo docházet k zásadnímu zaškolování pracovníků, což je časově i finančně náročné pro podnik. Jednatelé společnosti jsou velice časově vytížení, proto je nezbytná rychlá adaptace nového zaměstnance. Samozřejmostí je zaškolení na pozici při přijetí do firmy a informativní schůzky z hlediska fungování společnosti a požadavků, jež jsou kladeny na zaměstnance.

Dle českého statistického úřadu krajní správy ČSÚ v Brně je celkový počet obyvatel k 31. 12. 2015 - 377 028. Z toho se jedná o 181 890 mužů a 195 138 žen.⁷⁸

Tabulka 4: Věkové složení obyvatelstva v okrese Brno-město (Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel podle pohlaví a věku k 31. 12. 2015. *Czso.cz* [online].)

VĚKOVÁ SKUPINA	CELKEM	MUŽI	ŽENY
0-14 LET	55 325	28 230	27 095
15-64 LET	246 583	123 423	123 160
65 A VÍCE LET	75 120	30 237	44 883
CELKEM	377 028	181 890	195 138

Počet obyvatel Jihomoravského kraje se během roku 2016 zvýšil o 3 789 osob. Na zvýšení počtu obyvatel se z 60% podílí obyvatelé, kteří se do města přistěhovali. Dle

⁷⁷ BRNO, Ekonomika Brna v číslech - základní údaje. *Brno.cz* [online].

⁷⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel podle pohlaví a věku k 31.12.2015. *Czso.cz* [online].

předběžných výsledků bylo evidováno na území Jihomoravského kraje k datu 31. 12. 2016 celkem 1.178.812 obyvatel.⁷⁹

2.5.2 Legislativní faktory

V novele zákona č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, v platném znění, je nově ustanoveno, že při žádosti o zápis silničního vozidla do registru vozidel je povinnost dokládat úředně ověřený podpis, je-li žádost podána v listinné podobě nebo na základě plné moci, je-li žadatel zastoupen. Tímto procesem dochází k přepisu vozidla na dopravním inspektorátu ze stávajícího majitele, kterým je nejčastěji společnost AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. na nového vlastníka - kupujícího. Tento zákon dále uvádí, že pouze vozidla, která jsou technicky způsobilá k provozu, se mohou pohybovat na pozemních komunikacích. Provozovatel vozidla je povinen udržovat vozidlo v řádném technickém stavu, který v rámci dohledu na bezpečnost může kontrolovat Policie České republiky. Technicky nezpůsobilé vozidlo ohrožuje bezpečnost na pozemních komunikacích a poškozuje životní prostředí, proto není možné, aby se takové vozidlo pohybovalo po veřejné komunikaci.⁸⁰

Další legislativa z pohledu technické způsobilosti vozidla:

- Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů, v platném znění;
- Vyhláška č. 341/2014 Sb., o schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, v platném znění;
- Vyhláška Ministerstva dopravy a spojů č. 302/2001 Sb., o technických prohlídkách a měření emisí vozidel, v platném znění.

Při nákupu vozidla je nezbytné zajistit úkony nutné pro přepis vozidla na dopravním inspektorátu v okrese místní příslušnosti prodejce vozidla. Jedná se o evidenční kontrolu, která musí proběhnout na pracovišti technické kontroly, kde dojde fyzickému ztotožnění vozidla. V případě, že jedna ze stran není přítomna na dopravním inspektorátu, tak musí osoba, jež ji zastupuje, předložit originál plné moci zmocněnce.

⁷⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2016. *Czso.cz* [online].

⁸⁰ ZÁKONY PRO LIDI.CZ. Zákon č. 56/2001 Sb. *Zakonyprolidi.cz* [online].

Z důvodu snížení nákladů se společnost rozhodla, že nebude hradit silniční daň a pojištění. Proto je nutné na dopravním inspektorátu vložit vozidlo do depozitu a následně provést přepis na kupujícího – společnost AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. Tento úkon je možný pouze v případě, že se jedná o nákup zboží, jež je přihláшено v České republice (vozidlo má český technický průkaz).⁸¹

Při prodeji vozidla dochází k obdobným postupům, jako při nákupu. Na vozidlo se v první řadě musí zajistit evidenční kontrola, která nesmí být starší 14 dnů. Dále musí být, v případě nepřítomnosti kupujícího, doložena jeho plná moc a zajištěno pojištění vozidla (tzv. zelená karta), jež slouží pro přepis vozidla. Aby mohlo být vozidlo vyňato z depozitu, musí mít platnou technickou kontrolu, která zahrnuje emisní prohlídku.⁸²

Převážná část zákazníků platí za zboží při převzetí vozidla nebo s krátkým časovým předstihem před fyzickým předáním. S prodejem souvisí zákon č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti, v platném znění, ve kterém je uvedeno, že poskytovatel platby, jejichž výše překračuje částku 270 000 Kč je povinen provést platbu bezhotovostně. Tento zákon se také vztahuje na příjemce finančních prostředků, který nesmí přijmout platbu překračující povolený limit 270 000 Kč. Platba, jež je hrazena v cizí měně, se přepočítává na koruny směnným kursem devizového trhu vyhlášeným Českou národní bankou, který je aktuální v den provedení platby.⁸³

Na společnost má dále dopad zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, který pojednává o minimální přípustné výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. S účinností od 1. ledna 2016 se zvyšuje základní sazba minimální mzdy. Výše hrubé minimální mzdy je stanovena pro týdenní pracovní dobu 40 hodin a činí 9 900 Kč/měsíc nebo 58,7 Kč/hodinu.⁸⁴ V roce 2016 Vláda ČR přijala na svém jednání nařízení vlády o změně výše minimální mzdy. S účinností od 1. ledna 2017 se základní sazba daně minimální mzdy zvyšuje pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin na 11 000 Kč/měsíc nebo 66 Kč/hodina. Délka pracovní doby může být upravena na 37,5 hodiny za týden nebo 38,75 hodin za týden. V tomto případě má zaměstnanec nárok na

⁸¹ data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.

⁸² tamtéž.

⁸³ BUSINESSCENTER.CZ. Zákon o omezení plateb v hotovosti. *Business.center.cz* [online].

⁸⁴ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Mpsv.cz*. [online].

stejnou výši minimální mzdy za měsíc, tzn. přepočtená výše hodinové sazby bude vyšší, než v případě 160 hodinového úvazku.⁸⁵

Společnost s ručením omezeným AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. je plátcem daně z příjmu právnických osob a vztahuje se na ni sazba daně dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, která je od roku 2010 ve výši 19%.⁸⁶ Důležitou roli hraje také daň z přidané hodnoty, která je plátcem hrazena při nákupu většiny zboží a služeb. Dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty je firma, jako právnická osoba vykonávající ekonomickou činnost, povinná k dani a spadá do základní výše sazby daně z přidané hodnoty 21%. Plátcem daně se sídlem v tuzemsku se společnost stala od měsíce následního po kalendářním měsíci, kdy za bezprostředně po sobě jdoucích 12 předcházejících měsíců překročila obrát ve výši 1 000 000 Kč.⁸⁷

Další zákony, kterými se společnost musí řídit:

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění ;
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění;
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), v platném znění;
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), v platném znění;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

Dodržování vhodného chování zaměstnavatele a povinnosti k zaměstnancům upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění.

Česká republika je součástí Evropské unie, proto musí dodržovat její zákony, předpisy i vyhlášky. Právní systém EU je nadřazen právnímu systému ČR.⁸⁸

⁸⁵ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Minimální mzda. *Mpsv.cz*. [online].

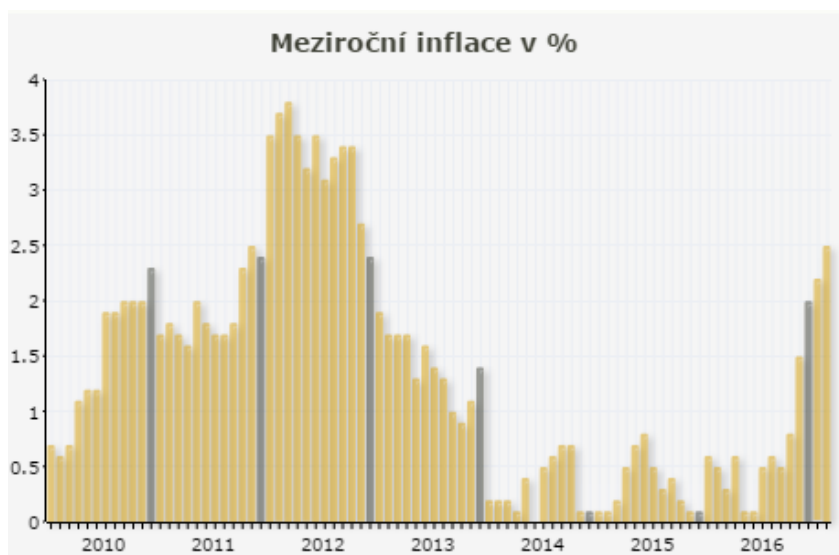
⁸⁶ BUSINESSCENTER.CZ. Zákon o daních z příjmů. *Business.center.cz* [online].

⁸⁷ BUSINESSCENTER.CZ. Zákon o dani z přidané hodnoty. *Business.center.cz* [online].

⁸⁸ WIKIPEDIA. Právo Evropské unie. *Cs.wikipedia.org* [online].

2.5.3 Ekonomické faktory

Spotřebitelské ceny vzrostly v únoru 2017 oproti předchozímu měsíci o 0,4% (leden 2017). Tento vývoj byl ovlivněn zejména zvýšením ceny v odvětví potravin a nealkoholických nápojů, rekreace a kultury. Z hlediska meziroční změny došlo k nárůstu spotřebitelských cen o 2,5%. V oddíle doprava byl zaznamenán mírný nárůst cen pohonných hmot, který v únoru 2017 dosáhl hodnot -0,7%. Meziroční zvýšení cenové hladiny nastalo především v oddíle potravin a nealkoholických nápojů, dále v oddíle doprava. Ceny pohonných hmot zrychlily svůj růst na 16,8% k únoru 2017, oproti lednu 2017 (11,6%). Ceny zboží meziročně v úhrnu vzrostly o 2,5% a ceny služeb o 2,6%. Míra inflace, která je vyjádřena jako přírůstek průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců, proti průměru předchozích 12 měsíců, byla v únoru 2017 1,0%.⁸⁹



Obrázek 5: Míra inflace v ČR za roky 2010-2017 (Zdroj: KURZYCZ. Inlace - 2017, míra inflace a její vývoj v ČR. Kurzy.cz [online].)

Hrubý domácí produkt se za 1. čtvrtletí roku 2016 meziročně zvýšil o 3,1% a v mezičtvrtletním srovnání o 0,5%. Ve 3. čtvrtletím 2016 se meziroční nárůst snížil oproti předchozímu období na 1,9% a v mezičtvrtletním srovnání se navýšil o 0,3%, kdy tempo růstu se oproti předchozímu období snížilo (2Q/2016 oproti 1Q/2016 - 0,9%). Poslední udané hodnoty výše DPH jsou za období roku 2015 ve výši 4 477 mld. Kč. Za

⁸⁹ KURZYCZ. ČR - inflace v únoru dále akceleroje 0,4 m/m a 2,5 % r/r. Kurzy.cz [online].

1Q roku 2016 byla hodnota HDP 1 1670 mld. Kč. Tato hodnota udává množství v peněžním vyjádření celkové hodnoty statků a služeb, které byly vytvořeny na území České republiky za období jednoho roku nebo čtvrtletí.⁹⁰

Během února 2017 klesla nezaměstnanost v České republice na 5,1%, oproti lednu 2017 5,3%. Dle zveřejněných údajů úřadu práce ČR je počet nezaměstnaných osob nejnižší od roku 2008 (380 200 lidí) a přibýlo volných pracovních míst, které jsou nabízeny potenciálním zaměstnancům (143 098). K poklesu nezaměstnanosti přispívá růst české ekonomiky. V lednu 2016 byla zaznamenána míra nezaměstnanosti 6,4%, která postupně klesala do listopadu 2016, kde dosahovala 4,9%. Průměrná výše nezaměstnanosti roku 2016 byla 5,5%, což je o 0,4% méně než za období 01/2017.⁹¹

Průměrná hrubá mzda ve 2. kvartálu 2016 rostla o 3,9% v meziroční změně na přepočítané počty zaměstnanců v národním hospodářství proti stejnému období předchozího roku a reálně se tedy zvýšila o 3,7%. Průměrnou mzdou za 2Q/2016 byla výše 27 297 Kč, což je zvýšení o 817 Kč oproti předchozímu čtvrtletí.⁹² V posledním čtvrtletí roku 2016 vzrostla hrubá měsíční mzda o 4,2% (oproti stejnému období předchozího roku) a činila 29 320 Kč. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 1,4%, což znamená, že se reálná mzda zvýšila o 2,8%. Medián mezd činil v posledním čtvrtletí roku 2016 25 061 Kč a vzrostl o 6% oproti stejnému období předchozího roku. Průměrná mzda v roce 2016 dosáhla hodnoty 27 589, což je oproti minulému roku o 1 122 Kč více.⁹³

Hodnota měny euro od 2. 4. 2016 do 31. 3. 2017 se pohyboval v rozmezí 27,02 Kč/euro do 27,15 Kč/euro. Průměrná hodnota 1 EUR za toto období je 27,028 Kč/euro.⁹⁴

⁹⁰ KURZYCZ. HDP 2017, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.cz* [online].

⁹¹ KURZYCZ. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017. *Kurzy.cz* [online].

⁹² KURZYCZ. Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2017. *Kurzy.cz* [online].

⁹³ KURZYCZ. ČR - průměrné mzdy ve 4Q16 rostla o 4,2% r/r. *Kurzy.cz* [online].

⁹⁴ KURZYCZ. Graf EUR / Kč od 2.4.2016 do 31.3.2017, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzy.cz* [online].)



Graf 7: Statistický graf kurzu euro/česká koruna (Zdroj: KURZYCZ. Graf EUR / Kč od 2. 4. 2016 do 31. 3. 2017, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzy.cz* [online].)

V letošním roce 2017 je neočekávanějším ekonomickým krokem ukončení intervence. Centrální banka by měla oslabovat českou korunu minimálně do konce března 2017. Předpokládá se, že intervence bude pokračovat do poloviny letošního roku, kdy bude ukončena (dle předběžných prognóz). Jedním z hlavního důvodu zavedení intervence bylo, že vláda nechtěla nastolit záporně úrokové sazby. Jedná se o oslabení české koruny v řádu 5% a očekává se, že centrální banka vykáže ztrátu zhruba 180 miliard korun, která bude souviset s velikostí nárůstu kurzu české koruny.⁹⁵

Průměrné ceny benzínu a nafty vzrostly v roce 2017 oproti loňskému roku více než o 1 Kč. Z tabulky níže můžeme pozorovat vývoj průměrných cen pohonných hmot za období prvních čtyř měsíců roku 2017 a během celého roku 2016.⁹⁶

Tabulka 5: Průměrné ceny pohonných hmot za 01-04 2017 (Zdroj: CCS. Vývoj cen pohonných hmot. *Ccs.cz* [online].)

2017	leden	únor	březen	duben
cena (Kč/l)	30,69	30,83	30,66	30,46

⁹⁵ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Nevím, kdy skončí intervence, ale oznámíme to včas. *Cnb.cz* [online].

⁹⁶ CCS. Vývoj cen pohonných hmot. *Ccs.cz* [online].

Tabulka 6: Průměrné ceny pohonných hmot v roce 2016 (Zdroj: CCS. Vývoj cen pohonných hmot. *Ccs.cz* [online].)

2016	leden	únor	březen	duben	květen	červen
cena (Kč/l)	26,91	25,7	25,81	26,48	27,32	28,59
2016	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
cena (Kč/l)	28,61	28	28,18	28,62	28,89	29,57

2.5.4 Politické faktory

Politické faktory jsou velmi spjaté s faktory legislativními, proto je důležité sledovat politické dění a změny v legislativě související s daným podnikáním. V případě změny v politickém vedení jsou pravděpodobné, až přímo očekávané, změny legislativní. V současné době (březen 2017) je předsedou vlády České republiky Bohuslav Sobotka, 1. místopředsedou vlády pro ekonomiku - ministr financí - je Andrej Babiš. Vláda byla jmenována prezidentem ČR Milošem Zemanem dne 29. 1. 2014 a má šestnáct členů, z toho osm členů včetně předsedy vlády patří k politické straně ČSSD, šest členů k ANO a zbývající tři členové k politické straně KDU-ČSL.⁹⁷

Z hlediska Evropské unie došlo k ukončení členství Spojeného království v Evropské unii (brexit), kdy má dojít na základě referenda britskými občany o vystoupení z EU.

Příliv migrantů za poslední rok do Evropy je značný. K 31. 12. 2016 celkový počet cizinců třetích zemí a cizinců zemí EU včetně Islandu, Norska, Švýcarska a Lichtenštejnska se zaevidovaným povoleným pobytem na území České republiky je trvale celkem 273 399 osob, z toho se jedná o 143 912 mužů a 129 487 žen. Přechodně je na území ČR zaevidováno celkem 135 750 mužů a 87 264 žen.⁹⁸

Společnost exportuje téměř 50% vozidel do zahraničí, proto jakákoli nestabilita v regionu odběratele ovlivňuje prodej. Např. Ukrajinsko-Ruský konflikt výrazně

⁹⁷ WIKIPEDIA. Vláda České republiky. *Cs.wikipedia.org* [online].

⁹⁸ MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Statistiky - Cizinci s povoleným pobytem. *Mvcr.cz*. [online].

ovlivnil prodej techniky do této oblasti. V posledních letech se neprodalo žádné vozidlo do Ruska a dále na Ukrajinu se jich prodalo méně, než před tímto konfliktem.⁹⁹

2.5.5 Technologické faktory

Jedná se o prodejní firmu, která nevykonává žádnou výrobní činnost. Z tohoto hlediska neinvestuje do strojového zařízení či jiných technologických procesů a postupů.

Z hlediska prodeje, společnost investuje do zlepšování informačního systému skladového hospodářství a financí, které se bezprostředně týkají nakoupeného a prodávaného zboží. S informačním systémem jsou provázány oficiální internetové stránky společnosti - www.automarket.cz, na kterých je dostupné zboží nabízeno případným zákazníkům. Uvedená vozidla obsahují informace o rozměrech, hmotnosti, základních náležitostech jako je např. 1. registrace vozidla, počet najetých kilometrů, platnost STK a vybavení vozidla včetně technického stavu. Nezbytnou součástí informací o zboží je také cena, která je uvedena v českých korunách i eurech, protože zákazník může za zboží zaplatit cizí měnou. Společnost využívá také externích webových stránek, kterými jsou: www.sbazar.cz, www.tipcars.cz, www.mobile.de, www.autobox.cz a www.sauto.cz k inzerci svého aktuálního zboží k prodeji. Webové stránky www.sbazar.cz a www.sauto.cz jsou bezplatné, ovšem jejich správa je časově velice náročná, protože zadané inzeráty se po určité době deaktivují a je nutné je vypracovat znovu. Časově náročný úkol je to také z hlediska celkového množství nabízených vozidel a jejich obměny či změny zadaných údajů. Zbývající internetové stránky jsou placené, jejich správa je přehlednější a rozhraní uživatelský přijatelnější, než je tomu u neplacených inzercí. Poskytuje možnost provázanosti vlastního informačního systému s externí inzercí, kde je velmi jednoduché vložit informace o nabízeném vozidle.

Dále firma disponuje účetním programem Premier, ve kterém částečně zpracovává své účetnictví pro účely evidence zaplacených faktur. V současné době se společnost věnuje propojení informačního systému s reklamou, která má být klientům zasílána v pravidelných intervalech emailem. Využívá především programů Microsoft Office a Zoner Photo Studio pro úpravu fotografií, které se přidávají k inzerovanému zboží.

⁹⁹ data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.

K ochraně dat společnost využívá externích serverů, na kterých se automaticky ukládají a synchronizují aktuální data. Vzdálená plocha společnosti umožňuje zpracovávat účetnictví, které je vždy v aktuální podobě a slouží k vystavování faktur, příjmových a výdajových dokladů. Ostatní náležitosti účetnictví mají pro jednatele společnosti spíše informační charakter.

Společnost Jablotron zajišťuje firmě AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. 24 hodinovou ostrahu objektu, který je pod neustálým kamerových dohledem, laserovým, dotykovým a prostorovým snímáním. V případě poplašného hlášení jsou majitelé společnosti upozorněni na nežádoucí aktivitu a následně je na místo vyslána hlídka bezpečnostní agentury. Tato služba je zpoplatněna v rámci měsíčního paušálu.

2.5.6 Ekologické faktory

Začátkem roku 2016 se zpřísnily kontroly STK - technické kontroly vozidel. Jejich součástí je důsledné sledování diagnostikovaných údajů při měření, aby se zabránilo případným pochybením kontrolních techniků. K tomu přispívá i pořizování fotodokumentace vozidla, jež je kontrolou podrobena. Majitele nákladních automobilů se budou setkávat se striktní kontrolou, která nepovoluje shovívavost techniků, jako tomu bylo doposud, kdy majitel vozidla si od technika STK vyslechl důrazné varování a doporučení, aby technické nedostatky uvedl na pravou míru. Uvádí se, že případů, kdy technik upřednostnil domluvu, před neudělením technické kontroly, bylo mnoho.¹⁰⁰

Emisní norma EURO je platná v zemích Evropské unie a stanovuje limitní hodnoty výfukových exhalací. Majitelům starších vozidel se tyto předpisy netýkají, protože jsou zaměřeny na nová vozidla. Emisní norma je rozdělena do kategorií, kdy norma pro osobní vozidla a lehké užitkové automobily jsou číslovány arabskými číslicemi, pro těžká nákladní auta a autobusy bylo stanoveno označování římskými číslicemi. První emisní norma EURO je od roku 1992 a každé čtyři roky se setkáváme s novou generací, kdy se snižují emisní limity škodlivých látek ve výfukových plynech. Čím vyšší je číslo normy, tím přísnější jsou limity. V roce 2014 vstoupila v platnost emisní norma EURO VI.¹⁰¹

¹⁰⁰ AUTO.IDNES.CZ. STK zpřísnily: u emisí budou potíže, pozor na úpravy. *Auto.idnes.cz* [online].

¹⁰¹ AUTOLEXICON.NET. Emisní norma EURO. *Autolexicon.net* [online].

Dle počtu zaměstnanců se jedná o malý prodejní podnik. Zavedení tříděného odpadu a popř. recyklace by bylo pro podnik finančně náročné a vzhledem k množství odpadu i neefektivní. S přihlédnutím k oboru podnikání není možné omezit snížení výfukových plynů do ovzduší například omezením prodeje starších vozidel. Tím by podnik přicházel o zákazníky a snižoval by své tržby z prodeje.

Vozidla, která jsou umístěna na parkovišti společnosti, musí být zajištěna pro případ úniku kapalin z vozidla. Jednou z možností je nepropustná povrchová vrstva, která znemožní průnik nebezpečných látek do půdy. Tyto látky musí být následně odstraněny. Další možností je umístění pod jednotlivými vozidly nádoby, jež zachycují unikající kapalinu. Čistění a mytí vozidel společnost provádí prostřednictvím externí firmy, která splňuje ekologické limity.

2.6 Porterův model

Porterův model pěti konkurenčních sil se zaměřuje na analýzu oborového okolí podniku, která zahrnuje vliv odběratele i dodavatele z hlediska vyjednávací síly, určuje velikost hrozby vstupu nových konkurentů na trh, dále se zabývá substituty a rivalitou v příslušném oboru podnikání. Na základě výše uvedených faktorů se hodnotí ziskovost odvětví. Oborové okolí podniku se v čase mění a význam jednotlivých změn je individuální pro každou společnost.

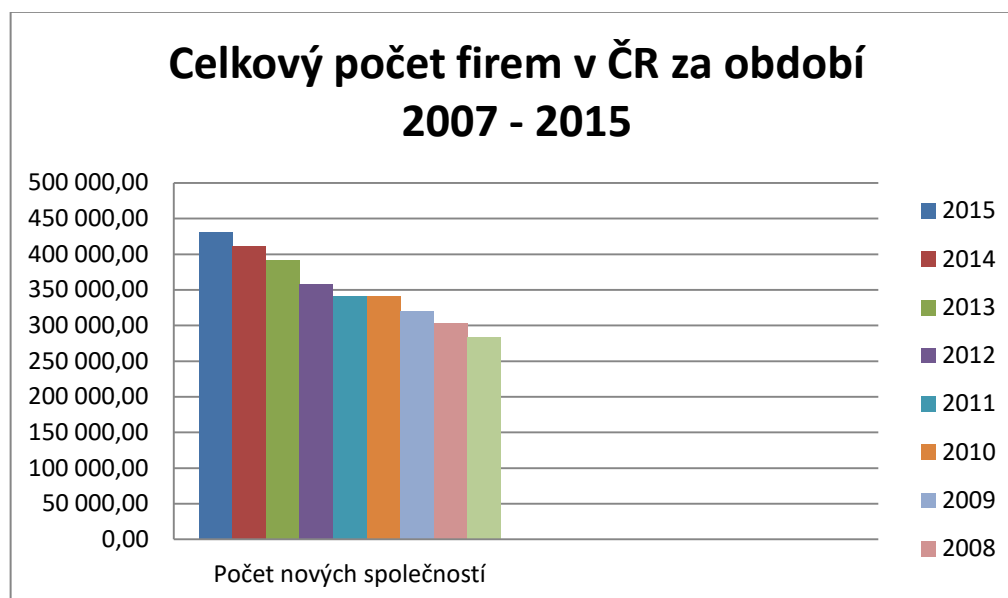
2.6.1 Vyjednávací síla odběratele

V oblasti nákupu a prodeje nákladních automobilů, stavebních strojů a dopravní techniky je v České republice konkurence velká - od drobných podnikatelů, až po mezinárodní firmy. Společnost se pohybuje i na zahraničních trzích, převážně v Evropské Unii, kde je situace obdobná, jako na území České republiky.

Odvětví se stalo velice populární a zaznamenávalo nárůst až do roku 2008, kdy došlo k celosvětové ekonomické krizi. Příčinou byla americká hypoteční krize z roku 2007, která postupně přerostla ve světovou finanční krizi, jež následně měla vliv na pokles reálného HDP a zvedla spotřebitelské ceny.¹⁰² Po roce 2008 byl v oboru podnikání společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. zaznamenán pokles konkurentů z řad drobných podnikatelů i větších organizací. Ovšem dle statistických údajů bylo zjištěno,

¹⁰² WIKIPEDIA. Ekonomická krize od 2007. *Cs.wikipedia.org* [online].

že celkový počet firem mezi lety 2007 a 2008 vzrostl o 6,96%. V dalším roce byl zaznamenán meziroční nárůst o 5,40%, kdy značíme nárůst s klesající tendencí. Mezi lety 2009 - 2010 opět narůstá počet nových firem o 6,39%. Počet nově založených firem od roku 2007 do roku 2009 klesá. Mezi jednotlivými lety od roku 2012 - 2015 je evidován nárůst, kdy počet nově založených firem v roce 2015 se vyšplhal na 26 953.¹⁰³



Graf 8: Celkový počet firem v ČR za období 2007 - 2015 (Zdroj: BISNODE. V ČR loni vzniklo 26 953 nových firem, nejvíce od roku 2007. *Bisnode.cz* [online].)

Společnost spolupracuje s mnoha českými i zahraničními dodavateli a nabízí svým zákazníkům široké spektrum zboží a služeb. V rámci rozšíření nabídky sortimentu vozidel, poskytuje možnost výkupu i prodeje nákladních automobilů od soukromých osob a podnikatelských subjektů dle konkrétních požadavků zákazníků. Jednotliví odběratelé se od sebe navzájem liší svoji specifickou poptávkou, požadovanou kvalitou, jak zboží, tak i související služby a množství odebíraného zboží. Záleží na skutečnosti, zda je odběratelem živnostník a nebo prodejce - přepravek nákladních vozidel. Většinou se jedná o obchodní transakce mezi společností AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. a drobnými odběrateli, kteří nakupují pouze jednotlivé kusy skladovacích zásob firmy. Z tohoto hlediska by se mohlo zdát, že odběratelé mají pouze velmi malou možnost ovlivnit cenu nakupovaného zboží. Zde přímo platí, že opak je pravdou. V oboru nákupu a prodeje nákladních (osobních) vozidel je pocíťován tlak na snížení ceny zboží,

¹⁰³ BISNODE. V ČR loni vzniklo 26 953 nových firem, nejvíce od roku 2007. *Bisnode.cz* [online].

který je typický pro tento druh podnikání. Z toho důvodu je vyjednávací síla kupujících vysoká. Není možné tuto skutečnost brát za neměnnou a platící ve všech obchodních případech. Vždy záleží na konkrétním zboží poptávané zákazníkem a jeho specifikaci, dostupnosti a žádanosti. Z hlediska počtu skladovacích zásob a velikostí prodejní plochy se společnost AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. řadí mezi ty největší společnosti sídlící v Jihomoravském kraji i celé České republice. Svým pestrým spektrem zboží a služeb je firma atraktivní pro zákazníky z celé České republiky i ze zahraničí, protože nabízí individuální přístup a férové jednání.

Hlavními odběrateli jsou zákazníci z České republiky, dále zákazníci ze Slovenska, Polska, Ukrajiny a Rumunska. V součtu odběratelé ze zmiňovaných zemí za rok 2016 odkoupili 79% prodaných vozidel.

2.6.2 Vyjednávací síla dodavatele

Společnost AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. vykupuje nákladní automobily od drobných dodavatelů i nadnárodních firem, proto je nutné brát zřetel na toto rozdělení. Při výkupu zboží od drobných živnostníků je vyjednávací síla nižší, než v případě nákupu vozidel od mezinárodních společností, které mají ve svém prodejním portfoliu stovky kusů vozidel. Jednorázový nákup, u takto velkých firem, se může pohybovat v řádu desítek kusů vozidel během jediné transakci. Ale ani toto není pravidlem. Někteří drobní živnostníci jsou ochotni snížit cenu vozidla, jen pro to, aby uvedené zboží např. z finančních důvodů prodali.

Analyzovaná firma hledá způsoby snižování nákladů ve všech oblastech svého působení, proto nesmí opomíjet i dodavatelsko-odběratelské vztahy, jež mohou zajistit výhodnější obchodní podmínky z hlediska ceny, informací či služeb, které jsou nad rámec běžných obchodních vztahů. Při nákupu zboží od ověřených dodavatelů společnosti odpadají jindy nezbytné činnosti, které předcházejí běžnému nákupu zboží. Mezi tyto aktivity řadíme:

- prohlídka vozidla před uzavřením obchodního kontraktu. Společnost se může spolehnout, že veškeré technické nedostatky zboží budou předem nahlášeny a zohledněny v ceně vozidla;

- smlouvání ohledně ceny. V rámci dlouhodobé spolupráce má společnost předem dohodnuté slevy z cen, jež jsou uvedeny na webových stránkách dodavatelské společnosti;
- analyzování dodavatele, s nimiž má proběhnout obchod. Ač se tento bod zdá být nenáročný, pojme mnoho času jednatelů.

V rámci dlouhodobé spolupráce s dodavateli nemusí společnost řešit podmínky obchodu, protože je oběma stranám zřetelné, co je jejich povinností a jaké jsou očekávání druhé společnosti. Firma AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. se může na dodavatele spolehnout, že uvedené zboží bude dodáno v termínu a v dohodnutém technickém stavu.

Silná vyjednávací síla dodavatele je v případě, že se jedná o speciální techniku, kterou nenabízí mnoho společností. Dále v případě, že firma nechce přijít o významného dodavatele, a je ochotna přijmou vyšší cenu s vidinou budoucího profitu. Velmi podstatnou záležitostí je sledování vývoje trhu s ojetými nákladními vozidly a na základě zkušeností odhadnout, jaká vozidla budou trhem poptávána. Neefektivní by bylo nakoupení zboží v ceně, jež není trhem akceptována.

2.6.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Z hlediska legislativy nejsou žádné omezující překážky, které by bránili novým konkurentům vstoupit na trh obchodu s novými i ojetými nákladními vozidly. Z hlediska počtu konkurentů se jedná o trh, který je koncentrací ve své podstatě nasycen, což ztěžuje nově vznikajícím společnostem vstup na trh a zaujmout konkurenční postavení.

Limitujícím faktorem by se mohla jevit značná počáteční investice na zakoupení zboží a potřebného zařízení, jež je nezbytné k vykonávání této činnosti. Vysoké vstupní náklady v podobě kapitálu nebo peněz jsou podstatné pro obchodní činnost tohoto charakteru. Další překážkou by mohla být nezkušenost (členů ve vedení společnosti) v oboru či nedostatek potenciálních zákazníků, ale s těmito bariérami se potýká téměř každé podnikání. Pro nově vznikající společnost je nutná znalost cizích jazyků, která umožňuje spolupráci se zahraniční klientelou.

Společnost si za roky svého působení vybudovala portfolio zákazníků, kteří jsou vůči firmě Automarket Trucks do jisté míry loajální. Pro odběratele je důležitý stav vozidla a jeho cena. Pokud bude konkurence nabízet zboží, jež je výrazně levnější, loajalita jde stranou a zákazník nakoupí vozidlo s nižší cenou.

I přes výrazné překážky se toto odvětví jeví finančně přitažlivě a noví konkurenti na trh stále vstupují, neboť bariéry vstupu jsou, až na kapitálovou náročnost, nízké.

2.6.4 Hrozba nových substitutů

Hrozba nových substitutů, jež by mohli nahradit zboží prodávající společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., mnoho neexistuje. Dopravní společnosti v současné době v rámci České republiky i střední Evropy využívají převážně k přepravě svých nákladů právě tahačů a návěsů.

Do budoucna je možné, že letecké společnosti sníží ceny za přepravu zboží a stanou se konkurencí analyzované společnosti. V současné době jsou náklady na tuto přepravu vysoké a nepředpokládá se, že by letecká doprava mohla zastoupit dopravu pozemní. Není tedy příliš reálné, že existuje vhodný substitut, který by mohl zcela nahradit přepravu zboží v silniční dopravě. Další možností přepravy zboží jsou nákladní vlaky, které umožňují transportovat obrovské množství nákladu v tutéž dobu. Ovšem i tato přeprava má své nevýhody oproti dopravě kamionové. Dovoz zboží na vlakové stanoviště musí být zajištěn jinou přepravou a následně vyskladené zboží z vlakové stanice musí být přepraveno k zákazníkům kombinovanou dopravou. Vlakovou přepravu nepovažujeme za kompletní, protože musí být doplněna jiným pozemním transportem.

V případě, že se nákladní automobily nahradí jiným pozemním vozidlem, je možné, že se v budoucnu rozšíří portfolio zboží společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. právě o tento druh vozidla. Hrozba substitutů není tedy příliš vysoká a očekává se, že tento trend bude pokračovat i nadále.

2.6.5 Rivalita firem na daném trhu

V oboru obchodu s novými i ojetými vozidly existuje v České republice mnoho konkurentů, kteří se snaží poskytovat svým zákazníkům široké spektrum zboží a služeb

související s prodejem nákladních automobilů. Velké množství konkurentů je pro společnost motivem rozšiřovat sortiment poskytované dopravní techniky jako jsou: dopravní automobily, tahače, návěsy, přívěsy, stavební, zemědělské i speciální stroje. Na druhou stranu často dochází ke spolupráci mezi jednotlivými konkurenty, kdy zákazník požaduje po firmě AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. určitý typ vozidla, které má jiná společnost. V tomto případě si společnost pouze nárokuje provizi za prodej zboží jinému subjektu nebo sama odkoupí vozidlo od konkurenční firmy a následně tuto techniku odprodá svému zákazníkovi.

Mezi existujícími konkurenty nedochází k významnému boji, protože každý subjekt nabízí jiné druhy zboží, v odlišném technickém stavu. Ve vzácném případě, kdy je konkurenční firmou prodávané velice obdobné vozidlo, jež nabízí i společnost AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., v nižší cenové relaci, dochází ke zvýšenému tlaku na pokles ceny tohoto zboží.

Za konkurenty jsou považovány bazary s nákladními automobily, oficiální dealeři nových vozů i drobní podnikatelé působící na území České republiky i v rámci Evropy.

Soupeřící subjekty podnikající v České republice:

- Pro Resale, a.s; Cars Centrum Pelhřimov s.r.o.; AC TIR s.r.o.; AR car - CZ s.r.o.; Martin Oberfalcer TIRBAZAR; JAROSLAV KALVODA - BAZAR ROUDNICE; LOSL s.r.o.; DVOŘÁK - TRUCKS, s.r.o.; Primatruck s.r.o.

Soupeřící subjekty podnikající v rámci Evropy:

- Německo - Gassmann GmbH; Rudolf Greiwing Handelsges. mbH & Co. KG; Klaus Dold Automobile;
- Slovensko - SLOVAK FINANCE TRANS s.r.o.; Truck Trans Trade s.r.o.; Euro3 Slovakia s.r.o.; Csonka TRANS s.r.o;
- Nizozemsko - BAS Trucks, B.V.; Kleyn Trucks, B.V.;
- Rakousko - Tschann Nutzfahrzeuge Gesellschaft m.b.H.; STARENT Truck & Trailer GmbH; LKW WALTER International Transport Organisation AG;

- Polsko - P.H.U. MAGPOL;
- Nizozemsko - BAS Trucks, B.V.; Kleyn Trucks, B.V.

Sortiment zboží prodávající konkurencí odpovídá struktuře prodeje vozidel společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. Jelikož se jedná o prodej a nákup ojetých vozidel, zboží má vždy svá specifika, která se liší rokem výroby, technickým stavem, počtem ujetých km, barvou či úpravou techniky. Konkurence se věnuje obchodu ve všech kategoriích - nákladních, osobních, stavebních i zemědělských technik nebo se specializuje pouze na určitý druh vozidel. Společnost AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. se okrajově věnuje i pronájmu použitých vozidel. Tato činnost je u konkurence častější a zařazuje ji do svého běžného portfolia.

2.7 Analýza 7S

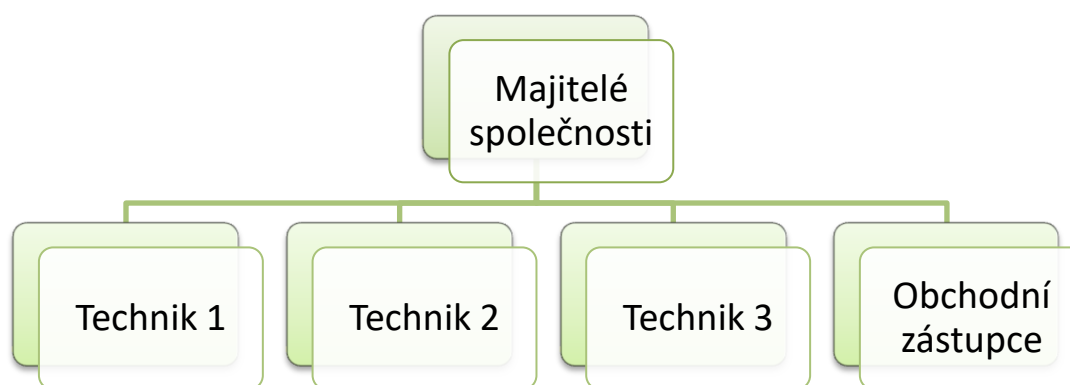
Analýza 7S se zaměřuje na interní prostředí společnosti a hodnotí současný stav firmy. Zároveň identifikuje faktory, ve kterých má společnost mezery a určí místa, kde společnost vyniká. Vnitřní analýza zahrnuje veškeré činnosti a parametry, které se nacházejí uvnitř podniku a podle níž bude provedena analýza firmy.

2.7.1 Strategie

Strategií společnosti je snaha o uspokojení potřeb a požadavků trhů se zaměřením se na stávající zákazníky. Firma AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. bere ohled na délku přípravy a realizaci procesu nacházení vhodného zboží pro daného klienta, aby byla zachována přijatelná míra ziskovosti. Individuálním přístupem se společnost snaží o zvýšení počtu dlouhodobých spoluprací, kterých bude dosaženo splněním nároků odběratele v rámci obchodu. Důležitou strategií podniku je i získávání nových zákazníků prostřednictvím reklamních inzercí. Nabídky společnosti vycházejí v propagačním časopise Trucker / Automobil Revue. Další možností inzerce nabízeného zboží je na vlastních webových stránkách, externích internetových stránkách a na reklamním billboardu, který je umístěný na pozemku společnosti, jež se nachází přímo u dálnice D1.

2.7.2 Struktura

Dle počtu zaměstnanců se jedná se o malý podnik, ve kterém je zaměstnáno 6 osob, z toho dvě osoby jsou majiteli a jednatelem zároveň, 3 zaměstnanci jsou technického zaměření a jedna osoba je obchodním zástupcem. Organizační struktura, jež vymezuje zodpovědnost a pravomoce v podniku, je ve velmi zjednodušené podobě základní funkcionální metodou. Majitelé firmy rozhodují společně o nákupu, prodeji, spolupráci s dodavateli, obchodu se zákazníky a o dalších nezbytných úkonech v podniku. Zaměstnanci technického zaměření mají na starost funkční stránku zboží, údržbu a dopravu nákladních automobilů do skladového prostoru. Obchodní zástupce se věnuje přípravě zboží k prodeji, dokumentaci, převzetí potřebných náležitostí (technický průkaz, klíče k vozidlu, předávací protokol) a umístění vozidla do skladu. Veškeré parametry vozidla jsou zaznamenány do informačního systému a obsahují fotodokumentaci technického stavu zboží, další fotografie a základní údaje o vozidle, ceně, rozměrech vč. náležitosti o podávacím/kupujícím. V případě růstu podniku by bylo nutné, změnit organizační strukturu, která v současné chvíli umožňuje obchodnímu zástupci pouze částečně vypomáhat majitelům společnosti s běžnou činností a nedává mu větší rozhodovací pravomoce. Naproti tomu majitelé pocítují povinnost být informováni o všech činnostech, které v podniku probíhají, což je z hlediska času velice náročné.



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. (Zdroj: data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., vlastní zpracování)

2.7.3 Systém řízení

Na základě rozhodnutí jednatelů společnosti byl do podniku implementován informační systém, který je přístupný každému zaměstnanci dle jeho pravomocí. V informačním systému jsou přístupná souhrnná data o nákupu a prodeji zboží, analýzy a grafy za celé období od zavedení společnosti na trhu. Nezbytnou náležitostí IS je vedení skladového hospodářství, informace o jednotlivém zboží, jeho nákupní i prodejní cena, dále informace o dodavatelích a odběratelích - kontakty a vedení pokladní evidence, která je podkladem k účetnictví a slouží pouze za účelem vyčíslení nákladů k jednotlivým vozidlům. Tento informační systém má návaznost na webové stránky společnosti, proto při zadání nového vozidla do IS je možné zveřejnění těchto informací i na internetových stránkách.

2.7.4 Styl řízení

Obchodní rozhodování činí vedení společnosti. Než je rozhodnuto o nákupu zboží, zkonzultují majitelé firmy technický stav s jedním popřípadě se všema techniky. Obchodní zástupce připraví podklady k obchodu a tím usnadní práci majitelům. Podnik postrádá zpětnou vazbu jednotlivým zaměstnancům, popř. pravidelné porady a konzultace, kde by bylo vysvětleno, proč se jednotlivé činnosti dělají určitým způsobem. V řízení je uplatňován systém demokratický, ve kterém se všichni zaměstnanci podílejí na řízení společnosti a částečně i styl autoritativní, kdy jsou majitelem společnosti přesně rozděleny dané úkoly jednotlivým zaměstnancům. Na jejich zodpovědnosti je vypracovat zadanou činnost.

2.7.5 Spolupracovníci

Vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti mají zásadní vliv na fungování celé společnosti. Dobré mezilidské vztahy mají přímý vliv také na zákazníky, protože prostředí tvoří náladu na pracovišti, která se zase promítá v přístupu k zákazníkovi. Na tuto činnost je kladen velký důraz. Majitelé firmy se snaží dávat dobrý příklad svým chováním a tím motivovat své zaměstnance k lepšímu přístupu k odběratelům.

2.7.6 Schopnosti

Jednatel Martin Vaníček pracuje v oboru prodeje nových i ojetých nákladních automobilů 25 let. Na začátku své kariéry pracovat pro rakouskou společnost DAF

sídlící s Salzburgu, kde načerpal mnohaleté zkušenosti. Po 10-ti leté praxi si založil vlastní společnost WerTruck, spol. s r.o., kterou řídí do dnešní doby.

Pan Ing. Božetěch Kaňa má taktéž mnohaleté zkušenosti v oboru, které vyplývají z prodeje převážně speciálních strojů.

Oba jednatele si společně založili v roce 2013 firmu AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., kde zastávají řídící pozice. Schopnosti majitelů vést zaměstnance si vytvářejí neustále. Snaží se být rozhodní, tolerantní, spolehliví a energetičtí, aby svým jednáním motivovali zaměstnance k práci a udržovali v podniku příjemné prostředí.

Firma dále zaměstnává dva techniky, kteří mají důchodový věk, ale toto hledisko jim nebrání vykonávat pozici svědomitě. Oba dva technici se věnují práci v odvětví údržby motorových vozidel celý život. Jejich znalosti a schopnosti jsou velmi přínosné pro celou společnost. Od konce roku 2016 je nově zaměstnaný další technik, který se věnuje převážně obsluze nákladních vozidel. Posledním zaměstnancem je obchodní zástupce, který pod vedením majitelů společnosti rozvíjí své obchodní a komunikační schopnosti.

2.7.7 Sdílené hodnoty

Ve společnosti je nastoleno příjemné a přátelské prostředí, které má vliv na fungování celé organizace i běžný chod podniku. Mezi zaměstnanci je preferováno neformální jednání, mezi zaměstnanci a vedením společnosti spíše formální jednání, což vychází z pravomocí a organizační struktury firmy. Snahou podniku i jednotlivých zaměstnanců je přátelské chování vůči zákazníkům, avšak nelze zapomenout na profesionalitu. Řešení problémů se neodkládá do budoucna, staví se na včasném jednání a podpoře týmového ducha. Důležitým faktorem je loajalita vůči společnosti z hlediska zaměstnanců i zákazníků a šíření dobrého jména podniku.

2.8 Kralickův Quicktest

Analýza firmy za pomoci Kralickova Rychlého testu využívá data z účetních výkazů, které jsou v přílohách této práce. Dostupné informace byly zveřejněny v Obchodním rejstříku, provozní cash flow bylo získáno z interních dat společnosti

AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. V tabulce č. 6 jsou uvedena vstupní data pro výpočet Kralickova Quicktestu za sledované období roku 2013 - 2015.

Tabulka 7: Vstupní hodnoty pro výpočet ukazatelů v tis. Kč (Zdroj: data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., vlastní zpracování)

	2013	2014	2015
Vlastní kapitál	662	1 419	4 758
Cizí zdroje	2 562	8 843	13 524
Celková aktiva	3 274	10 502	18 310
Krátkodobý finanční majetek	388	955	480
Provozní CF	1 000	1 648	2 371
Výkony	140	962	2 080
EBIT	101	757	3 339

Tabulka 8: Výsledné hodnoty Kralickova Quicktestu (Zdroj: data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., vlastní zpracování)

	2013	2014	2015
R1	0,202199145	0,135117	0,259858
R2	2,174000000	4,786408	5,501476
R3	0,030849114	0,072082	0,182359
R4	7,142857143	1,713098	1,139904

Tabulka 9: Bodové hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu (Zdroj: data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., vlastní zpracování)

	2013	2014	2015
R1	3	2	3
R2	0	1	2
R3	1	1	4
R4	4	4	4
Finanční stabilita	1,5	1,5	2,5
Hodnocení výnosové situace	2,5	2,5	4
Hodnocení celkové situace	2	2	3,25

Tabulka č. 8 bodově hodnotí výsledky Quicktestu, které posuzují finanční a výnosovou stabilitu podniku, jenž jsou dále shrnuty v hodnocení celkové situace společnosti. Ukazatel R1 - vypovídá o kapitálové síle společnosti a informuje o existenci dluhu v analyzovaném podniku. Z tohoto hlediska se jedná o přijatelné hodnoty, kdy poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům je akceptovatelný. Z hlediska doby splácení dluhu - ukazatel R2 - se jedná o hodnoty velmi nízké. Výsledky jsou dány poměrem cizích zdrojů po odečtení krátkodobých finančních prostředků a provozního peněžního toku. Z toho hlediska eviduje podnik velké množství cizích zdrojů. Hodnocení výnosové situace firmy eviduje zlepšení v posledním analyzovaném roce oproti roku 2013 a 2014. Finanční stabilita podniku se pohybuje ve vysokých hodnotách, které jsou klasifikovány kladně.

Celková situace společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. vykazuje zlepšení mezi analyzovanými lety 2014 a 2015. Hodnoty ukazatele doby splácení dluhu signalizují potíže z hlediska finančního hospodaření společnosti, která jsou zaznamenána i mezi lety 2013 - 2014 u ukazatele R3. Po celé analyzované období se hodnoty R1 pohybují v tzv. šedé zóně. Podnik vykazuje zlepšení v posledním roce 2015. Výsledné hodnoty za předchozí období jsou reprezentanty šedé zóny, která je v rozmezí 1 - 3.

2.9 Swot analýza

SWOT analýza zachycuje silné a slabé stránky uvnitř společnosti a příležitosti a hrozby, které na podnik působí z vnějšího prostředí, které vyplývají z předchozích analýz.

Tabulka 10: SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování)

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ
Silné stránky	Příležitosti
široká nabídka zboží a služeb	získávání nových zákazníků
mnohaleté zkušenosti v oboru	působení na nových trzích
individuální přístup k zákazníkům	nízká úroková míra
výborná lokalita firmy	možnosti kooperace s konkurenty
dlouhodobé vztahy se zákazníky	zavedení eura v ČR - odstranění kurzového rizika
dobře zavedené jméno firmy	rozšíření nabídkových služeb na pronájem techniky
spojení informačního systému s internetovými stránky společnosti	
Slabé stránky	Hrozby
nízký počet zaměstnanců	tlak konkurence na snižování cen
pronájem skladového prostoru a zázemí	tlak zákazníků na snižování cen
nevyhovující prostory kanceláří	vstup konkurence na trh
vysoká míra zadluženosti	změna legislativy
vysoké náklady na provoz podniku	preferenze zdravého životního stylu - důraz na ekologii
absence promoakcí	růst pohonných hmot

Silné stránky společnosti

Společnost AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. nabízí svým zákazníkům výběr z velkého množství dostupné techniky, mezi které patří osobní, nákladní, stavební i zemědělská vozidla. Zboží je zákazníkům nabízeno ze skladových zásob nebo na základě individuální poprávky. Tento způsob prodeje se jednatelům společnosti osvědčil za

období, jež působí na českém trhu. Mezi výhodu společností patří také její lokace. Umístění skladového prostoru je na okraji města Brna, které je dostupné jak z dálnice D1 ve směru na Prahu, tak i z městské části Brno - Bosonohy. V této lokalitě má společnost zázemí od svého vzniku. Velké množství zákazníků firmy jsou spokojeni se službou a zbožím, jež společnost nabízí. Proto spolupráci rádi opakují a své zkušenosti interpretují svému okolí, a tím vytvářejí společnosti pozitivní reklamu.



Obrázek 7: Pohled na prodejní plochu společnosti z dálnice D1 (Zdroj: GOOGLE. Mapy. Google.cz [online].)

Slabé stránky společnosti

Společností sídlí na pronajatém pozemku, který nemá možnost přizpůsobit svým záměrům a požadavkům. Prostory kanceláří jsou složeny z kontejnerových buněk, ke kterým je přístup z venku a nejsou navzájem propojeny, což je nevýhodou hlavně v zimním období. Zároveň společnost vykazuje velké fixní náklady, které jsou spojeny s pronájem skladových prostor a kanceláří. V současné době ve firmě pracuje 6 zaměstnanců, kteří se spolupodílejí na fungování organizace. Firma postrádá zaměstnance, popřípadě firmu, která by zajišťovala čistotu a údržbu kanceláří a pozemku. Dále by bylo vhodné zaměstnat pracovníka, který by se věnoval administrativní činnosti, účetnictví a péči o zákazníky. Z důvodu široké palety skladových zásob společnost disponuje vysokou mírou zadluženosti.

Příležitosti společnosti

Příležitostí společnosti je vstup na další trhy Evropy, Asie a Afriky a tím získání nových zákazníků. Na základě individuální poptávky zákazníků je možné, aby společnost

kooperovala se svými konkurenty, od kterých požadované zboží zakoupí a obratem jej prodá svým klientům, popřípadě přeprodá zboží svých konkurentů za provizi z prodeje. V rámci zavedení jednotné měny v celé Evropské unie by firma předešla potenciálním ztrátám z výkyvu kurzu Eura a České koruny. Další možností je obchodování pouze v zahraniční měně Euro. Velkou příležitostí společnosti je zařazení do svého běžného portfolia pronájem techniky. Tuto službu nabízí v současné době pouze vybraným společnostem, se kterými má dobré zkušenosti na základě minulé spolupráce.

Hrozby společnosti

Společnost je ohrožena svojí konkurencí, která může využít účinnější strategie a obsadit velkou část trhu na úkor ostatních firem. Jak ze strany konkurentů, tak ze strany zákazníků, je velký tlak na snižování ceny zboží. Každý zákazník se při nákupu zboží snaží zajistit lepší ceny. Ceny, které jsou uvedené na webových stránkách společnosti mají pro zákazníka spíše informativní charakter a předpokládají, že je možno tuto částku snížit. Hrozbou společnosti je vstup nových konkurentů na trh prodeje ojetých vozidel, dále cena pohonných hmot či preference zákazníka na zdravý životní styl. Orientace odběratele by mohla směřovat spíše na nové vozidla, která nejsou hlavní náplní prodeje společnosti. Změna legislativy by mohla také omezit či znemožnit podnikání v tomto odvětví.

2.10 Výsledky analýz

Z provedených analýz vyplývá, že současná situace podniku AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. odpovídá vytíženosti všech zaměstnanců společnosti. Za stávajících podmínek management maximálně využívá finanční, lidské i informační zdroje. V případě využití vnějších příležitostí, eliminací hrozeb a přeměny slabých stránek společnosti, je nutné zavést určité změny, které jsou navrženy v následující kapitole.

3 Vlastní návrhy řešení

V této části diplomové práce budou podány vlastní návrhy řešení, jež vyplývají z provedených analýz společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. a mají firmě pomoci zlepšit stávající pozici na trhu nákupu a prodeje ojetých vozidel.

Současná situace podniku je stabilní, zisková a nejeví známky zásadních problémů vedoucích k úpadku společnosti. Přesto je mnoho možností, jak zlepšit současný stav firmy. Návrhy ke změně a doporučení pro management by měly vést ke zlepšení hospodaření společnosti a postavení firmy na českém i evropském trhu. Dále by měly sloužit jednatelům společnosti jako návrh ke zdokonalení či maximálnímu využití možností, jež obchod s prodejem ojetých vozidel nabízí.

3.1 Získávání nových zákazníků

Společnost působí na českém trhu šestým rokem a za toto období dokázala získat zákazníky z České republiky, Evropy, Asie i Afriky. Nejvíce prodaných kusů vozidel bylo adresováno zákazníkům z České republiky, proto by bylo v budoucnu vhodné se zaměřit na prodej vozidel do zahraničí.

Společnost využívá inzerce svého zboží na vlastních internetových stránkách firmy, které jsou dostupné v českém, německém i anglickém jazyce. Dále využívá česko-slovenského tištěného měsíčníku Trucker / Automobil Revue k reklamní propagaci společnosti i jednotlivých nabízených vozidel. V budoucnu by bylo vhodné inzerovat své zboží v dalších časopisech, jež vycházejí i v zahraničí a nejsou cíleny pouze na český trh. Samozřejmě je nutné zvážit nákladovost tohoto druhu reklamy.

Rozesílání nabídek zboží stávajícím zákazníkům

Další možností propagace skladových vozidel společnosti je rozesílání nabídek stávajícím klientům. Tento proces by mohl probíhat automaticky jednou měsíčně. Informační systém společnosti by mohl být rozšířen o další funkci, která by umožňovala zasílat stávajícím klientům na jejich emailové adresy nabídky zboží, které je aktuálně k dispozici ve skladových prostorách společnosti. Individuální poprávka zákazníků by mohla být také zaznamenána do IS, který by na základě naskladnění požadovaného zboží upozornil jednatele společnosti na to, že v minulosti byla zaznamenána poptávka

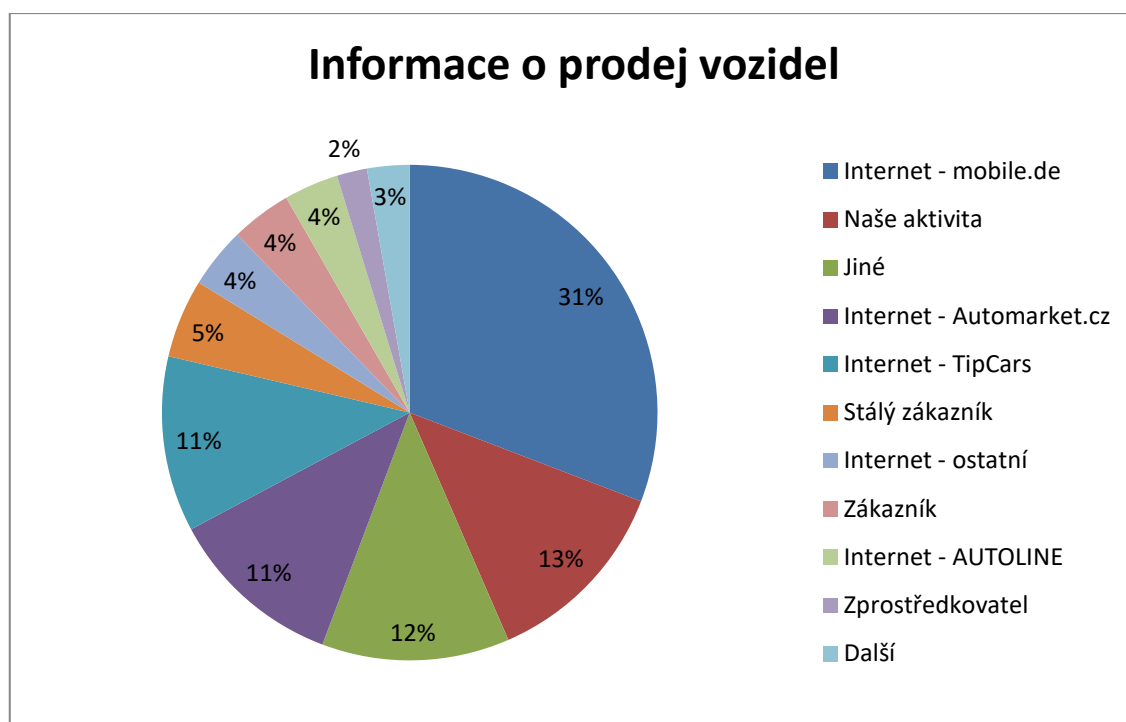
po tomto zboží. Zaměstnanci společnosti by následně mohli dále informovat zákazníka o naskladněném zboží a v případě trvajícího zájmu poptávaného, uskutečnit obchodní kontrakt.

V současné době probíhá získávání nových zákazníků zejména pasivní formou, kdy spotřebitel sám kontaktuje prodejce s žádostí o určitý druh vozidla. Pokud není požadované vozidlo na skladě, prodejce kontaktuje svého dodavatele s žádostí o konkrétní techniku. Aktivní proces vyhledávání nových zákazníků by mohl probíhat formou vyhledávání inzerátů, jež poptávají vozidla nabízené firmou AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. Například bezplatné internetové stránky www.bazos.cz nabízí možnost přidání poptávaného zboží. Na základě těchto inzerátů by mohl zaměstnanec společnosti kontaktovat zákazníka a nabídnout mu vozidlo, jež společnost skladuje a zákazník poptává popř. nabídnou techniku podobnou poptávanému vozidlu či navrhnout individuální dovoz zboží ze zahraničí.

Zpracování dat z informačního systému

Společnost v posledních letech investovala finanční prostředky do informačního systému, který má zajistit zaměstnancům větší přehlednost a dostupnost údajů o zákaznících a prodeji zboží. Na základě přídatné funkce u prodaného zboží společnost eviduje mimo jiné i data, jak se daný zákazník o společnosti dozvěděl. Tato informace podniku poskytuje zpětnou vazbu, jak efektivně jsou vynakládány finanční i lidské prostředky na reklamu společnosti. Nevětší podíl zákazníků, jež si od společnosti zakoupili zboží v rozmezí roku 2016 a prvních 4 měsících roku 2017, se o firmě dozvědělo přes internetové stránky www.mobile.de. Velký podíl nových zákazníků bylo získáno přes vlastní aktivitu společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., 12 % zákazníků, kteří si zakoupili vozidlo, jsou v systému označeni jako „jiné“. Tento prodej nebyl zaměstnanci společnosti specifikován, proto může výsledné hodnoty zkreslovat. Nejčastěji se zákazníci dozvěděli o společnosti na základě doporučení stávajících klientů. 11 % odběratelů z celkového počtu prodaných vozidel se o společnosti informoval z oficiálních stránek www.automarket.cz. Do poslední významné skupiny patří zákazníci, kteří nakoupili zboží od společnosti na základě propagace skladových zásob vozidel na webových stránkách www.TipCars.com. Jedná se o inzertní motoristický server, který nabízí zboží od autobazarů i soukromých prodejců z celé

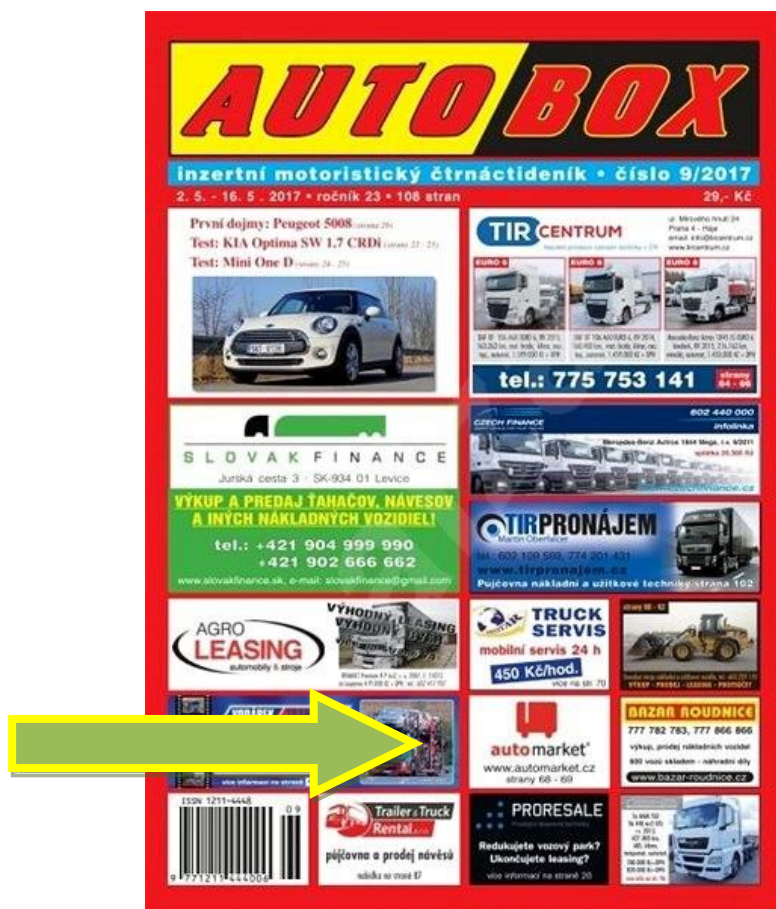
České republiky. Výhodou tohoto portálu je, že jsou internetové stránky dostupné v 5-ti jazycích (česný, polský, německý, slovenský a anglický). Pro upřesnění 4 % zákazníků, kteří si zakoupili zboží společnosti, se o její existenci dozvěděli tak, že měli v podvědomí polohu autobazaru, jež se nachází na okraji Brna. V případě potřeby se zastavili na pobočce společnosti a informovali se o prodávaném zboží. V grafu níže jsou tito zákazníci označováni jako „Zákazník“.



Graf 9: Informace o prodeji vozidel za rok 2016 a leden - duben roku 2017 (Zdroj: data společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., vlastní zpracování)

Z hlediska optimalizace finančních i lidských zdrojů by bylo vhodné omezit či zcela ukončit inzerci na internetových stránkách www.autoline.cz a www.sauto.cz. Inzerce v časopise Autobox přinesla společnosti celkově 2 zákazníky, kteří si zboží zakoupili. Z hlediska prodeje se jedná o velmi malou část zákazníků a neodpovídá poměrným tržbám, jež plynou z této inzerce. Náklady spojené s reklamou ve zmiňovaném inzertním časopise jsou 17 000 Kč za čtrnáct dní, protože časopis vychází každé dva týdny. Autobox nabízí svým zákazníkům inzerování vozidel i na svém internetovém portále. Tato služba je členům poskytována zdarma. V případě potřeby snížení nákladů by v budoucnosti bylo vhodné zvážit ukončení spolupráce s inzertním časopisem. V

současně době doporučuji udržet reklamní propagaci zboží firmy v magazínu Autobox, aby bylo zachováno povědomí o společnosti.



Obrázek 8: Časopis Autobox (Zdroj: AUTOBOX.CZ. Autobox inzertní časopis a server. *Autobox.cz* [online].)

Výtisk čísla 9 časopisu Autobox s reklamou společnosti na titulní straně inzerce, která zajišťuje společnosti určité renomé a podvědomě vstupuje do mysli zákazníků.

3.2 Nákup pozemku a tvorba zázemí společnosti

Firma automarket si pronajímá skladové prostory, na jejichž pozemku umísťuje veškeré dostupné zásoby společnosti. Jedná se o rozlohu pozemku přibližně 10.000 m² sloužící pro skladování vozidel. Nedílnou součástí pozemku je i dílna a kancelářské zázemí. Výhodou pozemku je zpevněná příjezdová cesta přístupná z hlavní silnice vedoucí z Bosonoh do Troubska. Kanceláře společnosti byly vybudovány před více než deseti lety a jsou složeny z kontejnerových buněk. Menší kancelář sloužící majitelům společnosti je propojena s další kanceláří, která je dále využívána jako konferenční místnost a kuchyňka. Ostatní kanceláře včetně toalety jsou přístupny pouze z venkovních prostor.

V současné době se jedná o nevyhovující prostředí, které je nutné zrekonstruovat, což majitel pozemku není ochoten akceptovat. Návrh změny spočívá v zakoupení vlastního pozemku. Velká výhoda spočívá v tom, že by majitelé společnosti mohli vytvořit reprezentativní zázemí, kanceláře, toalety a další nezbytné prostory sloužící zaměstnancům k efektivní činnosti.

Vybudování truck centra

Konkrétní postup změny by spočíval v zakoupení pozemku, jeho úpravou a vybudováním zázemí, které by zahrnovalo výstavbu 5 kanceláří, jedné zasedací místnosti, kuchyňky, skladu, technické místnosti, dvou toalet a sprchy. Dále by bylo nutné na pozemku vybudovat také zázemí pro techniky, které by obsahovalo postavení dílny a skladovacích prostor pro materiál sloužící k opravám a údržbě vozidel společnosti. Tento pozemek by měl splňovat podmínku dostupnosti - měl by být v blízkosti města Brna, protože zde má společnost zavedenou klientelu, zkušenosti se spolupracujícími firmami v blízkém okolí a v neposlední řadě zde mají své domovy všichni zaměstnanci. Administrativní budova by měla splňovat reprezentativní i technické funkce, jež jsou v souhře s dosavadním konceptem společnosti. Přípravu, výstavbu i dozor celého projektu by byl v rukou odborného projektového týmu, který by vedení společnosti zvolilo na základě výběrového řízení.

Financování změny

Financování projektu by bylo částečně hrazeno firmou AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., které by byl poskytnut bankovní úvěr. Z další části by byl investován z osobních zdrojů jednatelů společnosti, kterými jsou zároveň i majitelé společnosti a dále z vlastních zdrojů společnosti, jež by byly získány snížením skladových zásob podniku.

Harmonogram plánované výstavby truck centra

Nalezení vhodné lokality pro výstavbu plánovaného komplexu je nejdůležitější činností v procesu tvorby změny. Tato změna by mohla probíhat za běžného fungování společnosti, až na závěrečné stěhování, kvůli kterému by musel být částečně omezen provoz společnosti. Z časového hlediska by výstavba truck centra trvala 228

kalendářních dní. Nejdéle trvající procesy v harmonogramu činností jsou spojeny legislativními a právními záležitostmi.

Tabulka 11: Harmonogram plánované výstavky pozemku a zázemí společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

PLÁNOVANÉ ČINNOSTI	POČET DNŮ TRVÁNÍ
Výběr vhodné lokality ke stavbě truck centra	30
Schválení financování projektu bankou	30
Koupě pozemku vhodného k stavbě administrativních budov vč. skladových a technických místností a zapsání do katastru nemovití	40
Výběrové řízení projektového týmu	14
Vypracování projektové dokumentace areálu	30
Zajištění stavebního povolení na příslušném stavebním úřadě	40
Uzavření smlouvy mezi firmou AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. a realizátorem projektu	1
Stavební úprava pozemku vč. příjezdové cesty	5
Oplocení pozemku a zabezpečení proti krádeži a vandalizmu	5
Výstavba administrativních, skladových a technických budov	30
Stěhování společnosti do nových prostor	3
CELKOVÝ POČET DNŮ TRVÁNÍ	228

Veškeré plánované činnosti na sebe navazují, a tak není možné je provádět současně. Výběru vhodné lokality ke stavbě pozemku truck centra se společnost věnovala již v minulosti. Z toho důvodu má zkušenosti, které povedou k rychlejšímu nalezení vhodného umístění. Aktivnímu vyhledávání a fyzické prohlídce pozemku se společnost bude věnovat po dobu třiceti dní. Doby trvání dalších činností byly stanoveny na základě odborného odhadu.

Promoakce - den otevřených dveří

Zajištěním nového zázemí společnosti by mohl vzniknout prostor, sloužící jako zasedací místnost. Tato místnost by byla vhodná k setkávání zaměstnanců společnosti a také stálých zákazníků firmy.

Doporučení spočívá v uspořádání „Dnu otevřených dveří“, který by se konal k příležitosti otevření truck centra a následně každý rok v nově postaveném areálu společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.. Obsahem akce by prohlídka areálu, prezentaci o fungování společnosti, představením nabízených vozidel a občerstvení pro návštěvníky. Zákazníci by měli možnost prohlídky kanceláří, skladových prostor i technických dílen. Cílem této činnosti by bylo obnovení či zajištění budoucí spolupráce s klienty.

3.3 Zaměstnanci

Návrh plánované výstavby by se dále promítl ve vytvoření pracovního prostoru pro nové zaměstnance. V současné době společnost zaměstnává pouze 6 pracovníků, z tohoto počtu jsou dva zaměstnanci zároveň majiteli a jednateli společnosti. Další tři zaměstnanci jsou technici a poslední pracovník zastává funkci administrativní činnosti. Jedná se o jediného zaměstnance, který může v případě nepřítomnosti majitelů společnosti jednat v jejich zastoupení. V případě změny lokace společnosti, vybudování vlastního skladového prostoru a kancelářských budov, nastane také zásah do samotného řízení společnosti. Každý zaměstnanec společnosti, vyjma techniků, bude mít vlastní kancelář, díky čemuž bude možno obsloužit více zákazníků v tutéž dobu. Za aktuálních podmínek není možné v kanceláři jednatelů společnosti přijmout více než jednoho zákazníka. Další zákazníci musí čekat v zasedací místnosti, která slouží zároveň i jako kancelář administrativního pracovníka, než jsou obslouženi jednateli. Tento koncept je neefektivní, protože pozdržuje práci zaměstnance. Z důvodu rozdělení kanceláří všech pracovníků bude nutné provádět pravidelné porady, které by měly vést k informovanosti všech zaměstnanců o procesech probíhajících v podniku.

Administrativní pracovník

V budoucnu by bylo vhodné, aby firma poskytla pracovní příležitost novému zaměstnanci, který by se věnoval administrativní činnosti, účetnictví a péči o zákazníky. Jednalo by se o osobu, která by dále připravovala podklady k podeji i nákupu techniky, zodpovídala emailové dotazy zákazníků, vedla pokladní evidenci a zajišťovala kancelářské i technické potřeby truck centra. Touto činností by částečně ulehčila práci jednatelům společnosti, kteří by se mohli naplno věnovat nákupu a prodeji vozidel.

Běžnému chodu společnosti by pomohlo, kdyby se administrativní pracovník věnoval převážně potřebám zákazníků. Všichni nově příchozí klienti by přicházeli do areálu truck centra přes vstupní / zasedací místnost, kde by je pracovník odkázal na příslušného zaměstnance, jež mu bude nápomocen s výběrem vhodného zboží. Při vstupu do areálu firmy by měli být zákazníci registrováni, jak pro účely evidence, tak i z bezpečnostního hlediska. Důležité je zamezení nepozorovaného pohybu zákazníků po objektu společnosti, aby se zabránilo k případnému odcizení součástí zboží.

Výše měsíční mzdy by byla v prvních třech měsících v částce 20 150 Kč. Přesčasy by byly zaměstnavatelem hrazeny v částce 120 Kč / hod. Práce na poloviční úvazek by byla ohodnocena částkou 11 941 Kč.

Tabulka 12: Jednorázové pořizovací náklady na administrativního pracovníka (Zdroj: vlastní zpracování)

jednorázové náklady	Částka
pořízení mobilního telefonu	4 390,00 Kč
pořízení notebooku	5 490,00 Kč
pořízení monitoru na sledování bezpečnostních kamer v areálu společnosti	3 688,00 Kč
vybavení kanceláře	
psací stůl	2 990,00 Kč
kancelářská židle	3 490,00 Kč
úložná skříň	3 490,00 Kč
zásuvkové díly	3 990,00 Kč
vedlejší pořizovací náklady	2 000,00 Kč
celkové jednorázové náklady	29 528,00 Kč

Mobilní telefon, notebook i LED monitor byly vybrány na internetových stránkách www.heureka.cz s ohledem na hodnocení uživatelů a výši ceny.

Jednorázové pořizovací náklady obsahují:

- mobilní telefon značky Xiaomi Redmi 4 Pro v ceně 4 390 Kč;¹⁰⁴
- notebook ASUS E200HA-FD0004TS v ceně 5 490 Kč;¹⁰⁵
- monitor BenQ GW2470H - LED s úhlopříčkou 23,8" v pořizovací ceně 3 688 Kč.¹⁰⁶

K vybavení kancelářských prostor byl zvolen obchodní dům Ikea, který nabízí široký sortiment zboží, jež bylo nutné zakoupit pro nově přijatého zaměstnance.

Vybavení kanceláře se skládá z:

- pracovní stůl THYGE v ceně 2 990 Kč;¹⁰⁷
- otočná kancelářská židle MARKUS v ceně 3 490 Kč;¹⁰⁸
- úložná skříňka s dveřmi GALANT v ceně 3 490 Kč;¹⁰⁹
- zásuvkový díl na kolečkách GALANT v ceně 3 990 Kč.¹¹⁰

Z tabulky níže vyplývají celkové měsíční náklady při zaměstnání nového pracovníka na administrativní pozici na plný i částečný úvazek.

Tabulka 13: Celkové přímé měsíční náklady při částečném úvazku zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíční náklady	
pevná mzda zaměstnance - poloviční úvazek	16 000,00 Kč
mobilní tarif	490,00 Kč
celkové přímé měsíční náklady	16 490,00 Kč

¹⁰⁴ BERYKO.CZ. Xiaomi Redmi 4 Pro (3GB/32GB) Stříbrná. *Beryko.cz* [online].

¹⁰⁵ TSBOHEMIA.CZ. ASUS E200HA-FD0004TS modrý. *Tsbohemia.cz* [online].

¹⁰⁶ CZC.CZ. BenQ GW2470H - LED monitor 24". *Czc.cz* [online].

¹⁰⁷ IKEA. THYGE. *Ikea.cz* [online].

¹⁰⁸ IKEA. MARKUS. *Ikea.cz* [online].

¹⁰⁹ IKEA. GALANT. *Ikea.cz* [online].

¹¹⁰ IKEA. GALANT. *Ikea.cz* [online].

Tabulka 14: Celkové přímé měsíční náklady při plném úvazku zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíční náklady	
pevná mzda zaměstnance - plný úvazek	27 000,00 Kč
mobilní tarif	490,00 Kč
celkové přímé měsíční náklady	27 490,00 Kč

Přijetí nového zaměstnance - administrativní pracovník / sekretářka - přímý efekt nepřinese. Účelem je, aby se jednatelé společnosti začali věnovat převážně nákupu a prodeji nákladních vozidel. Dále aby byla omezena jejich administrativní činnost, která v současné době tvoří 1/3 vykonané práce. Manažeři si vytvoří více volného času, který budou moci využít k obchodní, ale i strategické činnosti, která je nezbytná k efektivnímu fungování celé organizace. Aby bylo dosaženo požadovaného efektu, bylo by vhodné přijmou zaměstnance na plný úvazek.

Obchodní zástupce

Hlavní činností obchodního zástupce by byl kontakt s dodavateli a realizace nákupu zboží. Důležitou součástí nákupu by byla kontrola technického stavu popř. vyjednávání o ceně s dodavatelem. Na výběr obchodního zástupce budou kladeny značné požadavky.

Obchodní zástupce by měl splňovat následující podmínky:

- znalost cizích jazyků - minimálně anglický a německý jazyk;
- zdatné vyjednávací schopnosti;
- orientace se v oboru prodeje ojetých nákladních automobilů. Znalost technických parametrů vozidla a příslušenství.

Obchodní zástupce by navštěvoval dodavatele, kteří nabízejí zboží, jež firma AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. poptává. V tento moment by se zaměstnanec dostavil na místo jednání, kde by provedl případný odkup a fyzické předání vozidla. Důležitou činností obchodního zástupce by byl výběr vozidel, jež v současné době není zákazníkem poptáváno. Nákup zboží společnosti probíhá buď na principu individuální

poptávky nebo na základě výhodného nákupu. A právě na výhodné nákupy zboží by se obchodní zástupce zaměřil. Ke své práci by měl obchodní zástupce k dispozici osobní automobil, mobilní telefon a notebook.

Výše měsíční mzdy by se skládala z fixní a variabilní složky. Za plný úvazek by pevná část tvořila 26 120 Kč a variabilní složka - provize, by byla ve výši 1% zisku z prodaných vozidel. Přesčasy by byly zaměstnavatelem hrazeny v částce 150 Kč / hod. Práce na poloviční úvazek by byla ohodnocena ve výši 14 553 Kč.

Tabulka 15: Jednorázové pořizovací náklady na obchodního zástupce (Zdroj: vlastní zpracování)

Jednorázové náklady	Částka
pořízení mobilního telefonu	4 390,00 Kč
pořízení osobního automobilu - záloha na nákup vozidla	60 000,00 Kč
pořízení notebooku	5 490,00 Kč
pořízení monitoru na sledování bezpečnostních kamer v areálu společnosti	3 688,00 Kč
vybavení kanceláře	
psací stůl	2 990,00 Kč
kancelářská židle	3 490,00 Kč
úložná skříň	3 490,00 Kč
zásuvkové díly	3 990,00 Kč
vedlejší pořizovací náklady	2 000,00 Kč
celkové jednorázové náklady	85 840,00 Kč

V tabulce jednorázových pořizovacích nákladů k činnosti obchodního zástupce jsou zahrnuty náklady na mobilní telefon, osobní automobil, notebook, monitor a vybavení kanceláře. Osobní automobil by byl pořízen na finanční leasing, kdy do jednorázových nákladů je započtena záloha na nákup vozidla Ford Escort. Ostatní elektronické přístroje jsou ve stejné výši, jako v případě jednorázových pořizovacích nákladů u administrativního pracovníka (tabulka č. 11).

Tabulka 16: Celkové přímé měsíční náklady při částečném úvazku zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíční náklady	
pevná mzda zaměstnance - poloviční úvazek	19 500,00 Kč
mobilní tarif	490,00 Kč
automobil - finanční leasing vč. pojištění	5 500,00 Kč
PHM	3 432,00 Kč
celkové přímé měsíční náklady	28 922,00 Kč

Tabulka 17: Celkové přímé měsíční náklady při plném úvazku zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíční náklady	
pevná mzda zaměstnance - plný úvazek	35 000,00 Kč
mobilní tarif	490,00 Kč
automobil - finanční leasing vč. pojištění	5 500,00 Kč
PHM	6 864,00 Kč
celkové přímé měsíční náklady	47 854,00 Kč

Z tabulek výše vyplývají celkové měsíční náklady při zaměstnání nového pracovníka na pozici obchodního zástupce na plný i částečný úvazek. V tabulkách není započtena variabilní složka mzdy, která je ve výši 1% a počítá se ze zisku prodaných vozidel daným zaměstnancem. Cena mobilního tarifu je zvýhodněná a vychází z aktuální hodnoty, jež je firmou hrazena za stávající zaměstnance. Výše měsíčního finančního leasingu je 5 500 Kč. Cena pohonných hmot se odvíjí od počtu ujetých km. Pracovník, který by byl zaměstnán na poloviční úvazek by najezdil odhadem 2 000 km za měsíc. Zaměstnanec pracující na plný úvazek by přibližně ujel 4 000 km za měsíc. Výše PHM je udána předpokládaným množstvím ujetých km za měsíc a vynásobená průměrnou cenou nafty. Průměrná cena pohonných hmot od 1. 1. 2017 u nafty je ve výši 28,60 Kč.¹¹¹

¹¹¹ BUSINESSCENTER.CZ. Průměrné ceny pohonných hmot. *Business.center.cz* [online].

Tabulka 18: Celkové náklady za obchodního zástupce a administrativního pracovníka v prvním roce (Zdroj: vlastní zpracování)

Obchodní zástupce	
jednorázové náklady	85 840,00 Kč
celkové přímé měsíční náklady	47 854,00 Kč
celkové přímé roční náklady	574 248,00 Kč
celkové náklady obchodního zástupce za 1. rok	707 942,00 Kč
Administrativní pracovník	
jednorázové náklady	29 528,00 Kč
celkové přímé měsíční náklady	27 490,00 Kč
celkové přímé roční náklady	329 880,00 Kč
celkové náklady administrativního pracovníka za 1. rok	386 898,00 Kč
celkové náklady za oba zaměstnance v 1. roce	1 094 840,00 Kč

Celkové náklady plynoucí firmě v prvním roce zaměstnání obchodního zástupce a administrativního pracovníka při plném úvazku jsou 1 094 840 Kč. V této částce jsou zahrnuty jednorázové náklady na vytvoření pracovního místa pro daného zaměstnance a pořízení firemního vozidla obchodnímu zástupci. Dále jsou zde zahrnuty přímé roční náklady na jednotlivé zaměstnance, které byly vypočteny na základě přímých měsíčních nákladů vynásobením dvanácti. Plný úvazek byl zvolen z důvodu efektivity vynaložených finančních prostředků společnosti. Částečný úvazek by nebyl přínosný pro podnik ani z hlediska finančních nákladů ani z hlediska množství vykonané práce zaměstnance. Finanční prostředky vynaložené na zřizovací náklady a vybavení kanceláře se musí vydat v plné výši, ale využity by byly pouze z 50%.

Technik

V letošním roce společnost přijala nového zaměstnance na pozici technika. Do budoucna je nutné zaměstnat dalšího pracovníka na tuto pozici, protože současní dva zaměstnanci, vykonávající technickou činnost, jsou v důchodovém věku. Předem je nutné tohoto budoucího zaměstnance na danou pozici vybrat a následně zaškolit. Také

je potřebné počítat se skutečností, že proškolený zaměstnanec nahradí stávajícího pracovníka, to znamená časově upravit harmonogram jednotlivých kroků.

3.4 Reklama

Newsletter

V návrzích na změnu z hlediska nových zaměstnanců bylo doporučeno přijmou do firmy administrativního pracovníka, který by vykonával převážně administrativní činnost. Tento pracovník by fyzicky registroval zákazníka, jež by měl zájem o určité vozidlo. Nutné údaje k identifikaci poptávaného by byly zadávány do IS. Tím by společnost shromažďovala informace o svých zákaznících a mohla by v budoucnu směřovat cílenou nabídku jednotlivým klientům. V případě naskladnění určitého druhu vozidla, jež byl v minulosti zákazníkem poptáván, by automaticky informační systém vyhodnotil tuto skutečnost a následně by upozornil management společnosti. Vedení společnosti popř. pracovník, který by se touto činností zabýval, by následně kontaktoval zákazníka

Další možností je zavedení doložky do smlouvy, která by nebránila společnosti použití identifikačních údajů zákazníků. Smlouva k nákupu vozidla by obsahovala písemný souhlas se smluvními podmínkami společnosti, které by umožňovaly následné využití kontaktních údajů o klientovi. Na základě emailové adresy by, každý měsíc, byly zákazníkům zasílány nabídky vozidel, které společnost v současné době skladuje. Tato činnost by byla prováděna do dvou let od nákupu posledního vozidla. Na žádost zákazníka by bylo možné tuto činnost omezit, případně zcela ukončit.

Spolupráce s přepravními společnostmi - spedice

Společnost by mohla využít stávajících zákazníků k vytvoření další spolupráce. Firma má k dispozici v portfoliu zákazníků odběratele, kteří se věnují přepravní činnosti, jež zahrnuje transport zboží z jednoho místa na druhé. Návrh spočívá v tom, že přepravní společnost by na svých vozech propagovala značku společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., za což by jim firma poskytla slevu při nákupu vozidla. Další možností je pronájem reklamní plochy na vozidle přepravní společnosti. V případě, že by byl návrh přijat oběma stranami, bylo by nutné sepsat smluvní podmínky. Dohoda by stanovovala délku pronájmu vozidla za účelem reklamy, popř. výši slevy, která by byla

odběrateli udělena za propagaci značky společnosti. Ve druhém případě by bylo nutné stanovit minimální dobu trvání reklamy, jež by byla společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. poskytnuta. Dále je nutné specifikovat, jak velkou plochu reklama bude zaujímat, kdo bude hradit náklady spojené s instalací a stanovení výše ceny za uvedenou reklamu.

Facebook pixel

Další možností k propagaci vozidel společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. jsou sociální sítě, které umožňují cílenou reklamu na zboží, které si zákazník v minulosti prohlížel.

Facebook pixel umožňuje e-shopu měřit, optimalizovat a sestavovat okruhy uživatelů pro cílené reklamní kampaně na Facebook. Aktivací této služby automaticky webové stránky společnosti nastaví zasílání přes pixel Facebooku signály o akcích, jež zákazník společnosti na internetových stránkách provádí. Mezi data, která jsou dostupná z příslušné funkce patří informace o produktech, které si zákazník prohlížel, jak se chová a co vyhledává.¹¹² Implementace této služby by byla vykonána pracovníkem, který se věnuje správě informačního systému společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o..

3.5 Pronájem vozidel - rozšiřování nabídkových služeb společnosti

V současné době společnost nabízí pouze dlouhodobý pronájem vozidel a to vybraným zákazníkům. Nejedná se o běžnou nabídku činností, jež je zákazníkům nabízena. Za účelem zlepšení pozice na trhu s prodejem nákladních vozidel a vyrovnání se konkurentům, by bylo vhodné tuto službu nabízet. Jednalo by se o dvě vozidla, která by byla zákazníkům nabízena ke krátkodobému i dlouhodobému pronájmu.

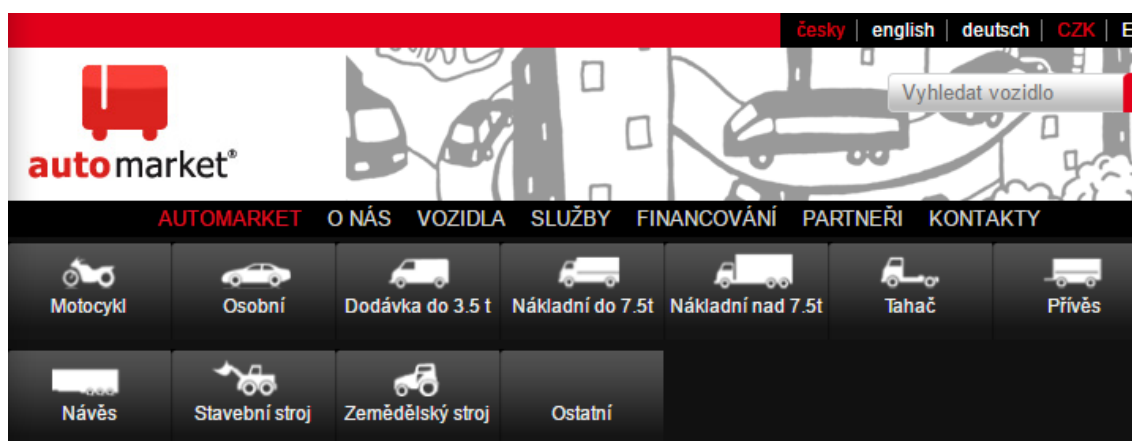
Vozidla k pronájmu:

- Iveco Daily - dodávka pro přepravu zboží, materiálu, techniky, nábytku či osobních věcí. Výhodou pronájmu tohoto vozidla je dostupnost pro zákazníky, kteří mají pouze řidičský průkaz skupiny B. Maximální stáří vozidla by byly 4 roky.

¹¹² ESHOP-RYCHLE. Co je vlastně ten Facebook pixel a jak ho založit? *Blog.eshop-rychle.cz* [online].

- Ford Transit - dodávka do 3,5 t, která má obdobné specifikace jako Iveco Daily. Stáří vozidla maximálně 8 let.

Cena půjčovního by se odvíjela od druhu vozidla a doby půjčení. Minimální doba, na kterou by si mohl zákazník požadované vozidlo zapůjčit, by byla 1 den. Z důvodu zachování původního stavu vozidla by byla po klientovi požadována vratná kauce, která by se odvíjela od nákupní hodnoty a technického stavu vozidla. Přibližná výše vratné kauce by byla stanovena v rozmezí 1,5% - 2% z kupní ceny. Dlouhodobý pronájem by byl zákazníkům nabízen za zvýhodněnou cenu. Tato služba by byla nabízena na webových stránkách společnosti a představovala by vlastní záložku v inzerovaném zboží (Motocykl, Osobní, Dodávka do 3,5 t, Nákladní do 7,5 t, Tahač, Přívěs, Návěs, Stavební stroj, Zemědělský stroj, Ostatní a Pronájem vozidel).



Obrázek 9: Kategorie vozidel na internetových stránkách společnosti (Zdroj: AUTOMARKET. *Automarket.cz* [online].)

3.6 Shrnutí vlastních návrhů řešení

Z provedených analýz vyplývá, že za stávajících podmínek management maximálně využívá finanční, lidské i informační zdroje. Je možné dosáhnout pouze dílčího zlepšení, jehož náročnost nemusí přinést tížený efekt. Aby došlo ke změně, je nutné přijmou uvedené návrhy. Za prvé je nutná investice do managementu, vytvoření obchodní strategie, směr podniku, jeho tendence, záměry a vize do budoucna.

Vlastní návrhy řešení v daných oblastech:

- získávání nových zákazníků;

- nákupu pozemku a tvorby zázemí společnosti;
- přijetí nových zaměstnanců;
- propagace společnosti formou reklamy;
- a rozšiřování nabídkových služeb společnosti.

Podané návrhy řešení stávající situace společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. lze rozdělit do dvou kategorií - hlavní a vedlejší. Hlavní doporučení se týkají strategie ofenzivní a navrhuje efektivnější využití zdrojů při změně stávajících podmínek. Sekundární doporučení spočívá v rozšíření dosavadních služeb a možností společnosti.

Hlavní doporučení pro společnost AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.

Primární doporučení se týká návrhu na zakoupení pozemku a vybudování vlastního truck centra, které by společnosti umožnilo vystavět kancelářské a technické zázemí. Od výstavby skladového prostoru a kancelářské základny se odvíjejí další změny, které mají přímý vliv na rozvoj firmy. Umožňuje např. zaměstnat nového zaměstnance na pozici administrativního pracovníka, který svojí činností ulehčí práci jednatelům společnosti. Tento zaměstnanec se bude dále věnovat evidenci stávajících i nových zákazníků. Na základě této evidence a požadavků zákazníků, firma vylepší dosavadní marketing v cíleném přístupu k zákaznickým skupinám. Další návrh spočívá v zaměstnání obchodního zástupce, který se bude věnovat převážně činnosti nákupu a prodeji zboží.

Vedlejší doporučení pro společnost AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.

K příležitosti otevření nového truck centra byl podán návrh na uspořádání „Den otevřených dveří“, který by měl sloužit k obnovení pracovních vztahů se zákazníky a dodavateli. Firma by dále mohla využít spolupráce s odběrateli, kdy za úplaty či poskytnutí slevy by byla organizaci umožněna reklama na vozidlech přepravní společnosti. Posledním ze zmiňovaných návrhů ke změně byla možnost rozšířit stávající služby společnosti o krátkodobý pronájem vozidel.

Závěr

Cílem překládané práce bylo provést celkovou analýzu společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. pomocí vhodně zvolených analýz, na jejichž základě byla navržena doporučení a následně opatření, jež by měly vést ke zlepšení současné situace. Za dílčí cíle je považováno provedení SLEPTE analýzy, analyzování společnosti z hlediska oborového okolí za pomoci Porterova modelu 5-ti konkurenčních sil, provedení McKinsey analýzy 7S, posouzení finanční situace podniku pomocí Kralickova Quick testu, provedení SWOT analýzy a následné vyhodnocení těchto analýz.

Aby mohly být cíle splněny, musely být prohloubeny znalosti v oblasti teorie, což představuje první část práce. Podmínkou úspěšného zpracování analýz bylo podrobné seznámení se s firmou i trhem, na němž společnost operuje.

Na základě těchto znalostí byly provedeny analýzy, jejichž výsledky se staly východiskem pro formulování návrhů a doporučení, které jsou představeny ve třetí části diplomové práce.

Vlastní návrhy řešení jsou rozčleněny na hlavní a vedlejší doporučení pro společnost. Primární doporučení se týkají strategie ofenzivní a navrhuje efektivnější využití zdrojů při změně stávajících podmínek. Sekundární doporučení spočívají v rozšíření dosavadních služeb a možností analyzované společnosti.

Seznam použité literatury

AUTOBOX.CZ. Autobox inzertní časopis a server. *Autobox.cz* [online]. © 2015 - 2016 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://www.autobox.cz/>

AUTO.IDNES.CZ. STK zpřísnily: u emisí budou potíže, pozor na úpravy. *Auto.idnes.cz* [online]. © 1999 - 2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: http://auto.idnes.cz/prisnejsi-kontroly-stk-v-praxi-d33-/automoto.aspx?c=A160119_223823_automoto_hig

AUTOLEXICON.NET. Emisní norma EURO. *Autolexicon.net* [online]. © 2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.autolexicon.net/cs/articles/emisni-norma-euro/>

AUTOMARKET. *Automarket.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.automarket.cz/>

AUTOMARKET TRUCKS s.r.o., interní data společnosti.

AUTOMARKET. Kontakty. *Automarket.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.automarket.cz/kontakty>

BERYKO.CZ. Xiaomi Redmi 4 Pro (3GB/32GB) Stříbrná. *Beryko.cz* [online]. © 2013 - 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://www.beryko.cz/Xiaomi-Redmi-4-Prime-3GB-32GB-Stribrna.html>

BISNODE. V ČR loni vzniklo 26 953 nových firem, nejvíce od roku 2007. *Bisnode.cz* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/v-cr-loni-vzniklo-26953-novych-firem-nejvice-od-roku-2007/>

BRAIN TOOLS. 7S model. *Braintools.cz* [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/7s-model.htm>

BRNO. Ekonomika Brna v číslech - základní údaje. *Brno.cz* [online]. © 2014 - 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/podnikatel-investor/ekonomika-v-cislech/>

BUSINESSCENTER.CZ. Průměrné ceny pohonných hmot. *Business.center.cz* [online]. © 1998 - 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/finance/cestnahr/benzin.aspx>

BUSINESSCENTER.CZ. Zákon o omezení plateb v hotovosti. *Business.center.cz* [online]. © 1998 - 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/omezeniplateb/cast1.aspx>

BUSINESSCENTER.CZ. Zákon o daních z příjmů. *Business.center.cz* [online]. © 1998 - 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>

BUSINESSCENTER.CZ. Zákon o dani z přidané hodnoty. *Business.center.cz* [online]. © 1998 - 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/cast1h2d1.aspx>

CCS. Vývoj cen pohonných hmot. *Ccs.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.ccs.cz/phm>

CZC.CZ. BenQ GW2470H - LED monitor 24". *Czc.cz* [online]. © [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://www.czc.cz/benq-gw2470h-led-monitor-24/177976/produkt>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel podle pohlaví a věku k 31.12.2015. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/43638886/vek_BM_15.pdf/02553e5a-8778-48e4-98b8-2b1d19b5bafb?version=1.1

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2016. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2016>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Nevím, kdy skončí intervence, ale oznámíme to včas. *Cnb.cz* [online]. © 2003 - 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2017/cl_17_170217_rusnok_ct24.html

ESHOP-RYCHLE. Co je vlastně ten Facebook pixel a jak ho založit? *Blog.eshop-rychle.cz* [online]. [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://blog.eshop-rychle.cz/co-je-vlastne-ten-facebook-pixel-jak-ho-zalozit/>

GOOGLE. Mapy. *Google.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/Jihlavsk%C3%A1+670%2F1a,+664+41+Troubsko/@49.1739219,16.5116113,200a,35y,76.48h,44.96t/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x4712963e196f8f3d:0xe6ac133f6a23e1c!8m2!3d49.17452!4d16.514684>

GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, a. s., 2010. ISBN 978-80-261-2621-9.

IKEA. GALANT. *Ikea.cz* [online]. © 1999 - 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/20338053/>

IKEA. GALANT. *Ikea.cz* [online]. © 1999 - 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/40349705/#/60349709>

IKEA. MARKUS. *Ikea.cz* [online]. © 1999 - 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/40103100/#/40261142>

IKEA. THYGE. *Ikea.cz* [online]. © 1999 - 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/S89110934/>

KEŘKOVSKÝ, M., O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA, M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KURZYCZ. ČR - inflace v únoru dále akceleruje 0,4 m/m a 2,5 % r/r. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/418766-cr-inflace-v-unoru-dale-akceleruje-0-4-m-m-a-2-5-r-r/>

KURZYCZ. ČR - průměrné mzdy ve 4Q16 rostla o 4,2% r/r. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/418874-cr-prumerne-mzdy-ve-4q16-rostla-o-4-2-r-r/>

KURZYCZ. Graf EUR / Kč od 2.4.2016 do 31.3.2017, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

KURZYCZ. HDP 2017, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

KURZYCZ. Inflace - 2017, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

KURZYCZ. Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2017. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

KURZYCZ. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017. *Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MANAGEMENT MANIA. McKinsey 7S. *Managementmania.com* [online]. © 2011 - 2016 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Minimální mzda. *Mpsv.cz*. [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/870>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Mpsv.cz*. [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22117>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Statistiky - Cizinci s povoleným pobytem. *Mvcr.cz*. [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/cizinci-s-povolenym-pobytem.aspx>

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. Praha: Computer Press, 2001, 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SVAZ DOVOZCŮ AUTOMOBILŮ. Materiály z tiskové konference 3/2017. *Portal.sda-cia.cz* [online]. © [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/clanek.php?id=5843&v=m>

SYNEK, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 80-7179-367-1.

TSBOHEMIA.CZ. ASUS E200HA-FD0004TS modrý. *Tsbohemia.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: https://www.tsbohemia.cz/asus-e200ha-fd0004ts-modry_d241515.html?utm_source=heureka&utm_medium=srovnac

VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. © 2012 - 2015 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=642334&typ=UPLNY>

VÝPIS NÁVODŮ PRO EXCEL. SWOT analýza v Excelu. *Excel-navod.fotopulos.net* [online]. © 2011 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>

WIKIPEDIA. Ekonomická krize od 2007. *Cs.wikipedia.org* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomick%C3%A1_krize_od_2007

WIKIPEDIA. Porter's five forces analysis. *Cs.wikipedia.org* [online]. [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis

WIKIPEDIA. Právo Evropské unie. *Cs.wikipedia.org* [online]. [cit. 2017-04-03].
Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A1vo_Evropsk%C3%A9_unie

WIKIPEDIA. Vláda České republiky. *Cs.wikipedia.org* [online]. [cit. 2017-04-03].
Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Vl%C3%A1da_%C4%8Cesk%C3%A9_republiky

ZÁKONY PRO LIDI.CZ. Zákon č. 56/2001 Sb. *Zakonyprolidi.cz* [online]. © 2010 -
2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-56>

Seznam zkratek

CF	Peněžní tok - Cash flow
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	hospodářský výsledek za účetní období
EBIT	výsledek hospodaření za účetní období, zisk před zdaněním a úroky
EBT	zisk před zdaněním
IS	informační systém
PHM	pohonné hmoty

Seznam tabulek

Tabulka 1: Bodové hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu.....	27
Tabulka 2: SWOT analýza.....	30
Tabulka 3: Tržby z prodeje zboží vyjádřené v mil. Kč	35
Tabulka 4: Věkové složení obyvatelstva v okrese Brno-město	41
Tabulka 5: Průměrné ceny pohonných hmot za 01-04 2017	47
Tabulka 6: Průměrné ceny pohonných hmot v roce 2016	48
Tabulka 7: Vstupní hodnoty pro výpočet ukazatelů v tis. Kč.....	61
Tabulka 8: Výsledné hodnoty Kralickova Quicktestu.....	61
Tabulka 9: Bodové hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu.....	62
Tabulka 10: SWOT analýza společnosti.....	63
Tabulka 11: Harmonogram plánované výstavky pozemku a zázemí společnosti	71
Tabulka 12: Jednorázové pořizovací náklady na administrativního pracovníka	73
Tabulka 13: Celkové přímé měsíční náklady při částečném úvazku zaměstnance	74
Tabulka 14: Celkové přímé měsíční náklady při plném úvazku zaměstnance	75
Tabulka 15: Jednorázové pořizovací náklady na obchodního zástupce	76
Tabulka 16: Celkové přímé měsíční náklady při částečném úvazku zaměstnance	77
Tabulka 17: Celkové přímé měsíční náklady při plném úvazku zaměstnance	77
Tabulka 18: Celkové náklady za obchodního zástupce a administrativního pracovníka v prvním roce	78

Seznam obrázků

Obrázek 1: Grafické znázornění Porterova modelu.....	18
Obrázek 2: Model 7S firmy McKinsey.....	22
Obrázek 3: Logo společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.....	32
Obrázek 4: Skladové prostory společnosti.....	34
Obrázek 5: Míra inflace v ČR za roky 2010-2017.....	45
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.	58
Obrázek 7: Pohled na prodejní plochu společnosti z dálnice D1	64
Obrázek 8: Časopis Autobox	69
Obrázek 9: Kategorie vozidel na internetových stránkách společnosti	81

Seznam grafů

Graf 1: Tržby z prodeje zboží vyjádřené v mil. Kč	35
Graf 2: Analýza prodeje dle zemí odkupu vozidel za období 1.1. - 31.12.2016	36
Graf 3: Analýza prodeje dle země odkupu za období 1. 1. - 30. 4. 2017	37
Graf 4: Počet prodaných vozidel od 1. 1. - 31. 12. 2016	38
Graf 5: Počet prodaných vozidel od 1. 1. - 30. 4. 2017	39
Graf 6: Nabízená vozidla firmou AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.....	40
Graf 7: Statistický graf kurzu euro/česká koruna	47
Graf 8: Celkový počet firem v ČR za období 2007 - 2015.....	52
Graf 9: Informace o prodeji vozidel za rok 2016 a leden - duben roku 2017.....	68

Seznam příloh

Rozvaha společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. 2013, 2014, 2015

Výkaz zisku a ztráty společnosti AUTOMARKET TRUCKS s.r.o. 2013, 2014, 2015

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.

ke dni **31.12.2013**
(v celých tisících CZK)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání
liší-li se od bydliště

Lidická 1005/23b
602 00 Brno-Brno Město
Česká republika

IČ
29261392

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	3 304	-30	3 274	1 514
B.	Dlouhodobý majetek	003	982	-30	952	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	982	-30	952	
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	982	-30	952	
C.	Oběžná aktiva	031	2 201		2 201	1 412
C.I.	Zásoby	032	1 423		1 423	100
5.	Zboží	037	1 423		1 423	100
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	390		390	854
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	34		34	844
6.	Stát-daňové pohledávky	054	326		326	10
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	30		30	
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	388		388	458
C.IV. 1.	Peníze	059	263		263	224
2.	Účty v bankách	060	125		125	234
D.I.	Časové rozlišení	063	121		121	102
D.I. 1.	Náklady příštích období	064	121		121	102

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	3 274	1 514
A.	Vlastní kapitál	068	662	649
A.I.	Základní kapitál	069	201	201
A.I. 1.	Základní kapitál	070	201	201
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	360	-15
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	360	
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	084		-15
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	086	101	463
B.	Cizí zdroje	087	2 562	815
B.III.	Krátkodobé závazky	104	2 397	815
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	105	2 249	805
7.	Stát - daňové závazky a dotace	111	148	
10.	Dohadné účty pasivní	114		10
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	116	165	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	118	165	
C.I.	Časové rozlišení	120	50	50
C.I. 1.	Výdaje příštích období	121	50	
2.	Výnosy příštích období	122		50

Sestaveno dne: 24.06.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Božetěch Kaňa
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.

za období **01.01.2013– 31.12.2013**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání
liší-li se od bydliště

(v celých tisících CZK)

Lidická 1005/23b

602 00 Brno-Brno Město

Česká republika

IČ
29261392

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	15 649	8 189
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	13 664	7 167
+	Obchodní marže	03	1 985	1 022
II.	Výkony	04	140	486
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	140	486
B.	Výkonová spotřeba	08	1 839	1 028
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	42	45
2.	Služby	10	1 797	983
+	Přidaná hodnota	11	286	480
D.	Daně a poplatky	17	2	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	30	
H.	Ostatní provozní náklady	27	106	
*	Provozní výsledek hospodaření	30	148	480
N.	Nákladové úroky	43	13	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	29	6
O.	Ostatní finanční náklady	45	50	9
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-34	-3
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	18	
1.	- splatná	50	18	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	96	477
XIII.	Mimofádné výnosy	53	5	
R.	Mimofádné náklady	54		14
*	Mimofádný výsledek hospodaření	58	5	-14
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	101	463
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	119	463

Pozn.:

Sestaveno dne: 24.06.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Božetěch Kaňa
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání
liší-li se od bydliště

Lidická 1005/23b

602 00 Brno-Brno Město

Česká republika

ke dni **31.12.2014**

(v celých tisících CZK)

IČ

29261392

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	10 881	- 379	10 502	3 274
B.	Dlouhodobý majetek	003	2 328	- 379	1 949	952
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	100	-11	89	
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	100	-11	89	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	2 228	- 368	1 860	952
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory...	016	2 228	- 368	1 860	952
C.	Oběžná aktiva	031	8 241		8 241	2 201
C.I.	Zásoby	032	6 666		6 666	1 423
5.	Zboží	037	6 666		6 666	1 423
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	620		620	390
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	257		257	34
6.	Stát-daňové pohledávky	054	362		362	326
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1		1	30
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	955		955	388
C.IV. 1.	Peníze	059	402		402	263
2.	Účty v bankách	060	553		553	125
D.I.	Časové rozlišení	063	312		312	121
D.I. 1.	Náklady příštích období	064	312		312	121

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	10 502	3 274
A.	Vlastní kapitál	068	1 419	662
A.I.	Základní kapitál	069	201	201
A.I. 1.	Základní kapitál	070	201	201
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	461	360
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	461	360
A.V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	757	101
B.	Cizí zdroje	089	8 843	2 562
B.II.	Dlouhodobé závazky	095	725	
9.	Jiné závazky	104	725	
B.III.	Krátkodobé závazky	106	1 128	2 397
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	686	2 249
5.	Závazky k zaměstnancům	111	57	
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	34	
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	268	148
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	83	
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118	6 990	165
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	4 399	165
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	2 591	
C.I.	Časové rozlišení	122	240	50
C.I. 1.	Výdaje příštích období	123	215	50
2.	Výnosy příštích období	124	25	

Sestaveno dne: 19.06.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Božetěch Kaňa
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.

za období **01.01.2014– 31.12.2014**

(v celých tisících CZK)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání
liší-li se od bydliště

Lidická 1005/23b

602 00 Brno-Brno Město

Česká republika

IČ

29261392

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	47 877	15 649
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	43 381	13 664
+	Obchodní marže	03	4 497	1 985
II.	Výkony	04	962	140
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	962	140
B.	Výkonová spotřeba	08	2 807	1 839
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	241	42
2.	Služby	10	2 566	1 797
+	Přidaná hodnota	11	2 652	286
C.	Osobní náklady	12	843	
C. 1.	Mzdové náklady	13	613	
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	209	
4.	Sociální náklady	16	21	
D.	Daně a poplatky	17	23	2
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	349	30
H.	Ostatní provozní náklady	27	131	106
*	Provozní výsledek hospodaření	30	1 306	148
N.	Nákladové úroky	43	326	13
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	82	29
O.	Ostatní finanční náklady	45	145	50
*	Finanční výsledek hospodaření	48	- 389	-34
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	160	18
1.	- splatná	50	160	18
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	757	96
XIII.	Mimořádné výnosy	53		5
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		5
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	757	101
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	917	119

Pozn.:

Sestaveno dne: 19.06.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Božetěch Kaňa
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.

ke dni **31.12.2015**
(v celých tisících CZK)

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

Lidická 1005/23b
602 00 Brno-Brno Město
Česká republika

IČ
29261392

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	19 125	- 815	18 310	10 502
B.	Dlouhodobý majetek	003	3 291	- 815	2 476	1 949
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	100	-28	72	89
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	100	-28	72	89
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	3 191	- 787	2 404	1 860
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory...	016	3 191	- 787	2 404	1 860
C.	Oběžná aktiva	031	15 201		15 201	8 241
C.I.	Zásoby	032	11 206		11 206	6 666
5.	Zboží	037	11 206		11 206	6 666
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	3 515		3 515	620
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 380		3 380	257
6.	Stát-daňové pohledávky	054	53		53	362
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	2		2	1
9.	Jiné pohledávky	057	80		80	
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	480		480	955
C.IV. 1.	Peníze	059	320		320	402
2.	Účty v bankách	060	160		160	553
D.I.	Časové rozlišení	063	633		633	312
D.I. 1.	Náklady příštích období	064	578		578	312
3.	Příjmy příštích období	066	55		55	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	18 310	10 502
A.	Vlastní kapitál	068	4 758	1 419
A.I.	Základní kapitál	069	201	201
A.I. 1.	Základní kapitál	070	201	201
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	1 218	461
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	1 218	461
A.V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	3 339	757
B.	Cizí zdroje	089	13 524	8 843
B.II.	Dlouhodobé závazky	095	1 466	725
9.	Jiné závazky	104	1 466	725
B.III.	Krátkodobé závazky	106	1 321	1 128
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	82	686
5.	Závazky k zaměstnancům	111	123	57
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	74	34
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	819	268
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	223	83
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118	10 737	6 990
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	10 737	4 399
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121		2 591
C.I.	Časové rozlišení	122	28	240
C.I. 1.	Výdaje příštích období	123	4	215
2.	Výnosy příštích období	124	24	25

Okamžik... 21.06.2016	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Božetěch Kaňa
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

AUTOMARKET TRUCKS s.r.o.

za období **01.01.2015– 31.12.2015**

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

(v celých tisících CZK)

Lidická 1005/23b
602 00 Brno-Brno Město
Česká republika

IČ
29261392

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	80 543	47 877
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	72 649	43 381
+	Obchodní marže	03	7 894	4 497
II.	Výkony	04	2 080	962
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	2 080	962
B.	Výkonová spotřeba	08	3 049	2 807
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	248	241
2.	Služby	10	2 802	2 566
+	Přidaná hodnota	11	6 925	2 652
C.	Osobní náklady	12	1 744	843
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 266	613
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	430	209
4.	Sociální náklady	16	48	21
D.	Daně a poplatky	17	145	23
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	481	349
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	146	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	146	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	134	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	134	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	7	
H.	Ostatní provozní náklady	27	201	131
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4 373	1 306
N.	Nákladové úroky	43	250	326
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	160	82
O.	Ostatní finanční náklady	45	213	145
*	Finanční výsledek hospodaření	48	- 303	- 389
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	731	160
1.	- splatná	50	731	160
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	3 339	757
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	3 339	757
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	4 070	917

Pozn.:

Okamžik... 21.06.2016	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Božetěch Kaňa
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel